إدارة التغيير التنظيمى

الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية

الجـزء الثانى

أستاذ دكتور **معتز سيد عبد الله**



إدارة التغير التنظيمي

الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية

الجزء الثانى

أ. د. معتز سيد عبد الـلـه

أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية

عميد كلية الآداب - جامعة القاهرة



مكتبـة الأنجلـو المصريـة

بطاقة فهرسة

عبد الله ،معتز سيد.

ادارة التغيير التنظيمى ج2

تألـيـف الدكتور معتز سيد عبد الله

17× 24 سـم

1- علم النفس الاجتماعى

2- التغير الاجتماعى

أ- العنوان

رقـــم الإيداع :2013/15650   تصنيف ديوى :301.1

978-977-05-2857-8: ISBN

طبع فى جمهورية مصر العربية بمطبعة محمد عبد الكريم حسان

مكتبـة الانجلـو المصريـة 165 شارع محمد فريد القاهرة – مصر

تليفون : 23914337 (202) ؛ فاكس : 23957643 (202)

E-mail : angloebs@anglo-egyptian.com

www.anglo-egyptian.comWebsite :

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

{ إِنَّ الـلـه لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ }

{ سورة الرعد: 11}

إهــداء

لزوجتي الغالية: وفاءً وتقديرا وعرفانا

داعيا الـلـه أن يثيبها بقدر عطائها

فهرس الموضوعات

الفصل الرابع

مهارات التواصل

الفصل الخامس

أساليب إدارة الضغوط

الفصل الثامن

دليل دان كوهين الميدانى لإدارة التغيير التنظيمي

تصدير

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغييرات والتحولات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألفها من قبل: متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير.

لذلك كانت أهمية تناول التغيير وبيان صعوبة إدارته، إذا لم تتم على أسس علمية رصينة. ولقد دفع هذا الموقف الجميع إلى العناية بموضوع التغيير التنظيمي: تنظيرًا وتأليفًا وبحثًا ومعالجة ورصدًا لسبر غوره، والتمكن من جنباته بما يحقق طموحات المجتمعات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع تلك التغيرات، ويدفع بهم للتعايش معها للاستفادة من ثمراتها وتجنب عثراتها، وتحقيق أهداف الجميع المأمولة.

فنظرا للاعتقاد الخاطئ الذي يوجد لدى الكثيرين، وهو أن التغيير مُهْدد لاستقرار الإنسان، ومعرقل لتحقيق أهدافه وطموحاته، كان من الضروري تفهم مدلول التغيير وأهميته، وكيف أن التغيير يمثل مطلبا مُلحا في أغلب الأحيان من أجل تحقيق الاستقرار، وأن عدم التغيير أو بالأحرى مقاومة متطلبات التغيير كثيرا ما كان من أسباب تهديد الاستقرار. فالتغيير ليس منافيا للاستقرار، بل ربما يكون من أهم مقوماته. والاستقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم، بل معناه التلاؤم والتناغم والتوازن بين الظروف والأوضاع المتغيرة من جهة والنظم والقواعد والمعايير الحاكمة للسلوك من ناحية أخرى (أنظر : حازم الببلاوى).

لذلك يجب أن تكون هناك قناعة لدى الجميع بأن التغيير من سنن الحياة، والاستجابة لمتطلباته هو الذي يحقق الاستقرار عن طريق متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث، بل الإسراع بها أحيانا، وليس باعتراضها أو الوقوف أمامها. فالإدارة المثلى والتي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية، هي السبيل الذي يجب أن نسلكه حتى تتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المأمولة إلى مرتجاها.

ولهذا كان التغيير التنظيمي موضوعا لاهتمام علماء النفس والإدارة والسياسية والإعلام والاقتصاد وغيرها من التخصصات وثيقة الصلة، نظرًا لأهميته القصوى التي أشرنا لبعض دلالاتها. لذلك قُدمت في هذا الصدد جهود غربية عديدة، وتُرجم بعضها إلى اللغة العربية، كما قدمت جهود عربية أخرى سوف نشير إليها خلال صفحات المؤلف الحالي، ولكنها كانت قليلة، ولا تتناسب مع أهمية هذا الموضوع ودلالاته على المستويين النظري والتطبيقي.

وعلى ذلك تمثل هدفنا من إعداد الكتاب الحالي في محاولة الجمع بين بعض الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي من ناحية، والمهارات العملية الأساسية التى تستخدم في عمليات إدارة التغيير من ناحية ثانية، وبعض النماذج العملية التطبيقية التي يمكن استخدامها من ناحية ثالثة، وذلك حتى يكون دليلا مُعينا للباحثين العرب والقادة والمديرين والمدربين وكل المعنيين بعملية إدارة التغيير، وهو ما يمكن أن يساهم مع الجهود السابقة عليه في تقديم العون لهم لحسن فهمهم لعملية التغيير، ومن ثم التعامل المناسب مع متطلباتها وظروفها وكافة أبعادها.

وما أود التنويه إليه أن كثيرا من المادة العلمية التي يشملها الكتاب تم الاعتماد فيها على الترجمة لنصوص كاملة، تمت الإشارة إليها صراحة في النص، حتى لا تفقد المادة المنقولة للعربية دلالاتها، وبخاصة فيما يتعلق بالباب الخاص بالمهارات، والباب الآخر الذي يتعلق بالتطبيقات العملية لإدارة التغيير التنظيمي (نموذجي كولن كارنال ودان كوهين).

وبعد، فإن ما يقدم في هذا الكتاب محاولة أولى وجهد بشري تحتاج دون شك للتطوير والتعديل المثمر الذي نأمله في الطبعات القادمة إن شاء اللـه. وهذا لن يتحقق إلا من خلال آراء القارئ الكريم وملاحظاته التي تمثل للمؤلف هدفا يسعى إلى تحقيقه، والكمال لله سبحانه وتعالى.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ.د معتز سيد عبد اللـه

الباب الثانى

تنمية المهارات الأساسية لإدارة التغيير التنظيمي

الباب الثاني

تنمية المهارات الأساسية لإدارة التغيير التنظيمي

مقدمة

تناولنا فى الباب السابق كافة الأسس النظرية للتغيير التنظيمي، بما فى ذلك تعريف التغيير التنظيمي، وخصائصه، والمفاهيم المرتبطة به، ومحاور التغيير ومجالاته، والنظريات والنماذج المفسرة لعملية إدارة التغيير، ومهارات إدارة التغيير، واستراتيجياته، وأساليبه، وعوامل نجاح التغيير، ومبادئه الإرشادية، ومعوقاته وكيفية التغلب عليها، وكذلك الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وكيفية تغيير الاتجاهات السلبية وتنمية الاتجاهات الايجابية. وكيفية التعامل مع ضغوط التغيير، ودور القيادة الإبداعية فى عملية التغيير.

وبعد الإحاطة بكل هذه الأسس التى تمثل الإطار الحاكم لما ننشده من عمليات تغيير، بصرف النظر عن التطبيق العملي لذلك من خلال تبنى أحد المناحي أو البرامج المناسبة لظروف المنظمة واحتياجاتها، وحدود التغيير المأمول. ولكى يتم ذلك بصورة جيدة، فلابد من تحلى قادة التغيير، والقائمين عليه، والمشاركين فيه، بمجموعة من المهارات الأساسية التى تعينهم على القيام بمهامهم بصورة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم وأهداف منظماتهم.

ولما كانت تلك المهارات من التنوع والتعدد، بحيث يصعب عرضها جميعاً فى هذا السياق، فقد تم انتقاء مجموعة منها تبدو وثيقة الصلة بهدفنا فى هذا المؤلف. وهو تنمية مهارات القادة والقائمين على عملية التغيير.

وقد روعي فى هذا الانتقاء التكامل بين تلك المهارات لتشمل الجوانب المعرفية والوجدانية والاجتماعية. ووُضع فى الاعتبار كذلك عرض التقنيات والأساليب العملية ذات الطابع الإجرائي، والتي من شأنها تنمية تلك المهارات فى ضوء التنمية البشرية الشاملة.

وما يميز هذا العرض الإجرائي هو بساطته، بحيث يمكن استخدام الأساليب والفنيات الخاصة بكل مهارة بسهولة وإتقان من قبل القائمين بالتدريب أو برامج التنمية، ومتابعة النتائج المترتبة على ذلك، أو الآثار التي تبدو فى سلوك من ننشد تنمية مهاراتهم، وتوظيفها بالصورة المأمولة فى كل مراحل عمليات التغيير والتحول التنظيمى (أنظر: معتز سيد عبد الله، قيد النشر).

1

الفصل الأول

مهارات استثارة

دافعية العاملين فى المنظمة

الفصل الأول [*]

مهارات استثارة دافعية العاملين فى المنظمة

مقدمة

يختص الفصل بعرض دور المدراء والقادة فى استثارة دافعية العاملين فى المنظمة. فلا بد أن يتحلى القادة والمدراء بمستوى الدافعية الأمثل الذى يمكنهم من النجاح فى استثارة دافعية العاملين. وكذلك بيان كيفية التعامل مع مخفضات الدافعية، وعرض أمثلة عملية من الواقع الوظيفى وهذا يعنى أن الدافعية ستظل آلية محورية فى كافة أشكال السلوك الإنسانى، بما فى ذلك كافة الجهود التى تبذل فى مجال إدارة التغيير التنظيمى.

أولا: الأساليب التى يمكن للمدراء والقادة استخدامها لاستثارة دافعية العاملين وزيادة إنتاجيتهم

هناك دلائل على أن دور المدراء والقادة هو الحاسم فى استثارة دافعية العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وذلك فى ظل مناخ تنظيمى ميسر. وفى هذا الإطار قدم بروس (Bruce, 2003) تصورا شاملا ومتكاملا لمجموعة من الأساليب والفنيات التى يمكن أن تفيد المدراء والقادة فى تحفيز العاملين، وشحذ هممهم وطاقاتهم لكى يؤدون أعمالهم بأفضل صورة ممكنة تعود بالنفع عليهم، وعلى المنظمات التى ينتسبون إليها. لذلك نأمل أن يُحسن هؤلاء المدراء والقادة تمثل هذه الأساليب التى سوف نقدمها، والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة. فالغاية والهدف الأساسى لكل تلك الأساليب، هى مساعدة المدراء والقادة على خلق البيئة التى يشعر فيها العاملون معهم بالحماسة تجاه ما يقومون به من أعمال، وأن يقدموا دائماً أحسن ما لديهم.

وأهم الأساليب التى يمكن للمدراء استخدامها ما يلي:

(1) كوّن قوة عمل (فريق عمل) يتسم بالدافعية المرتفعة

إن أول وأهم سؤال يجب أن يوجهه أى مدير لنفسه هو : مَن مِن العاملين معى، يمكننى التأثير فيه، وبث روح حماسة العمل لديه، وزيادة دافعية العمل؟. فإذا

(*) يمثل الفصل ترجمة بتصرف من كتيب آن بروس: كيفية استثارة دافعية العاملين فى المنظمة: 24 أسلوبا فعالاً لزيادة الدافعية فى سياق العمل، وذلك طبقا لتوثيق المرجع فى القائمة (**Bruce, 2003**)، إضافة لبعض المصادر الأخرى.

لم يستطع الإجابة عن هذا السؤال، أو كانت إجابته أنـه لا يوجـد مـن يمكنـه أن يزيـد مـن دافعيته وحماسه، فعليه أن يعلم على وجه اليقين أنه لا يوجد هناك من يديره، أى أنـه لـن يستطيع أن يقوم بدوره كمدير. وللأسف الشديد، فإن بعـض المـدراء لا يملكـون إجابـة عـن هذا السؤال.

إن إجابة المدير عن هذا السؤال أمر فى غاية الأهميـة لـه، ذلـك أن أى مـدير لا يمكـن أبداً أن يكون ناجحاً وفعالاً فى عمله، إذا كان العاملون معـه لا يتمتعـون بالدافعيـة اللازمـة لأدائهم أعمالهم. ولذلك، فمن المهم لأى مدير أن يسعى دائماً لإيجـاد الوسـائل التـى تجعـل العاملين معه دائماً، فى حالة من الحماسة لتحقيق أهـداف المنظمـة التـى يعملـون بهـا، وأن يكونوا فى حالة الانتماء والالتزام تجاه منظمـتهم. والقاعـدة الأساسـية هنـا هـى : أن النـاس عادة ما تكون دافعيتها مرتفعة، وتمارس أعمالهـا بنجـاح، إذا كـانوا يحبـون ويهتمـون بتلـك الأعمال. أى إذا كانت تلك الأعمال من ضمن اهتماماتهم.

وبناء على ذلك، يصبح هدفك ودورك الأساسى كمدير هـو: أن تسـاعد العـاملين معـك على أن تكون أهدافهم واهتماماتهم متناغمة مع أهداف المنظمة. وهنا سوف تزداد دافعية العاملين تلقائياً، وتزداد رغبتهم فى العمل بكفاءة، لسبب بسـيط، وهـو أنـه مـن مصـلحتهم وأهدافهم ورغباتهم أن يفعلوا ذلك. فالدافعية تنشأ تلقائيا عندما نعتقد أن مـا نفعلـه الآن سوف يؤدى بنا - فى النهاية - إلى تحقيق أهدافنا ورغباتنا الخاصة.

وعلى المدير أن يراعى جيداً السؤال التالى: متى يشعر الفرد عادة بالحماسة تجاه عمل ما؟. الإجابة أن معظمنا يشعر بذلك إذا كـان هـذا العمـل قريـب مـن اهتمامنـا، أو يحقـق أهدافنا ورغباتنا الخاصة، أو يجعلنا مميزين، أو يحقق لنا - أو لآخرين نحبهم ونهتم بهـم - مكاسب أو إيجابيات معينة. ومعنى هذا، أن المدير الذى ينجح فى مسـاعدة العـاملين معـه على أن يدركوا أن أعمال المنظمة هى أعمالهم الخاصـة، وأهـدافهم هـى أهـداف المنظمـة، ومصلحتهم تلتقى مع مصلحة المنظمة، سوف يتمكن من استثارة الدافعية الداخلية لديهم.

لقد أصبحت الدافعية - الآن - مسـئولية شخصـية، بمعنـى أن كـل فـرد يخلقهـا لنفسه وبنفسه، ويولدها هو نفسه بداخله. ومن ثم فإن، دور المدير هو تهيئة المناخ والظروف التى تحقق ذلك، أى خلق البيئة التى تسمح وتساعد على تخليق الدافعيـة داخل العامل من تلقاء ذاته. إن دور المدير هو خلق "المنظمة الدافعـة"، وهـى تلـك

التى تدفع كل عامل - على حدة - على أن يؤدى عمله بأحسن ما لديه، كل يوم. ويمكن للمدير خلق تلك "المنظمة الدافعة" إذا اعتمد على النقاط الثلاث التالية:

أ - عليك أن تعرف: لماذا يريد العاملون معك أن تقوم بزيادة دافعيتهم؟. أى تعرف الأسباب والدوافع الحقيقية التى تكمن خلف رغبة العاملين معك فى زيادة دافعيتهم. فإجابتك الصحيحة والدقيقة عن هذا السؤال، سوف تجعلك أكثر تأثيراً فيهم، وفى سلوكهم، وجعلهم يؤدون بدافعية لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- تذكر أن الدافعية الحقيقية هى ما تتولد داخل الفرد، أى أن الدافعية هى عمل أو شأن داخلي. فالدافعية فى حقيقتها لا يمكن أن تكون خارجية المنشأ، بل إنها - فقط - داخلية. فالعوامل الخارجية (حوافر - مكافآت ...الخ) هى فقط مجرد محفزات خارجية. يمكن استخدامها للتأثير فى دافعيتنا الداخلية.

جـ- اجعل العاملين يركزون أساساً على المهم والأساسى: يتطلب هذا من المدير أن يبث فى مرؤوسيه روح المخاطرة، وأن يفكروا فى أعمالهم فى المنظمة وكأنها عملهم الخاص، وأن يستثير طاقاتهم الكامنة وإمكانياتهم اللامحدودة.

(2) اجعل العاملين يؤدون ويعملون، وكأنهم يؤدون ويعملون لأنفسهم

إذا أراد المدير أن يكون له تأثير على دافعية وأداء من يعملون معه، فأول ما يجب أن يفعله هو أن يعرف ويحدد الأسباب التى تكمن خلف ما يقومون به من مهام وأعمال، أى أن يحدد أغراضهم وأهدافهم، وكذلك أسباب هذه الأغراض والأهداف. فالعاملون لن يصبحوا أكثر دافعية بسبب أهداف وأغراض المدير، ولكنهم يسألون أنفسهم عند قيامهم بأى عمل : ماذا فى هذا العمل لنا؟ ما الفائدة التى تعود علينا من القيام به ؟. معنى هذا أن أهم مسئولية للمدير هى أن يعرف ماذا يحرك العاملين ... ماذا يرفع من دافعيتهم، ثم بعد ذلك يساعدهم على أن تتلاقى تلك الدوافع وتنسجم (دوافع العاملين) مع أنشطة وأهداف المنظمة. فنجاحه فى الربط بين دوافع وأهداف العاملين من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى هو الذى يؤثر إيجابياً فى أداء كل عامل من العاملين معه.

ولكن كيف يعرف المدير أنه يستطيع القيام بهذا الربط بكفاءة؟ الإجابة: أنه سوف يعرف ذلك عندما يبدأ العاملون معه فى طرح التساؤل التالى : ماذا لنا فى هذا العمل؟ ... ما الذى سيعود علينا من أدائه؟. ذلك أنهم فى هذه الحالة سوف يبدأون فى ملاحظة واكتشاف أن اهتماماتهم وأهدافهم الخاصة تتلاقى وتنسجم مع أهداف المنظمة ككل.

يتعين على كل مدير أن يفهم بوضوح الأساليب الثلاثة التى تستخدم فى التأثير على دافعية العاملين، وإيجابيات وسلبيات كل أسلوب منها، إذ سوف يساعده هذا على حُسن قيادة العاملين معه، وخلق المناخ الذى يساعدهم على إعطاء أعلى أداء ممكن، من خلال اكتشافه لما يستثير دافعيتهم الداخلية. والأساليب الثلاثة التى يلجأ إليها معظم المدراء للتأثير على دافعية العاملين، سلباً أو إيجاباً، هى :

أ - التخويف والمناورة والترهيب

لا يجب أبداً أن نعتمد على زيادة دافعية العاملين عن طريق إثارة الخوف لديهم. فالعامل لن يحقق شيئاً، ولن ينجز شيئاً إذا كان خائفاً أو شاعراً بالتهديد من فقده لعمله أو الاستغناء عنه فى أى وقت. بل إن ذلك يؤدى إلى كراهية بعض العاملين للمدير، ومن ثم يقل التواصل والتعاون بين الطرفين. إن الاعتقاد بأن تخويف العاملين وترويعهم، كأسلوب لزيادة دافعيتهم وإنتاجهم، هو اعتقاد خاطئ تماماً، ولن يؤدى - فى النهاية - إلا إلى الفشل للمنظمة كل.

ب- سياسة "العصا والجزرة" نادراً ما تأتى بنتائج

يستخدم البعض سياسة "العصا والجزرة" لزيادة الدافعية لدى العاملين، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدى فى النهاية إلا إلى انخفاض الأداء. ففى بداية استخدام هذا الأسلوب قد يؤدى العاملين بجدية ويزداد إنتاجهم، وذلك لكى يحصلوا على المكافآت (الجزرة)، ولكن ماذا بعد ذلك؟.

إن أداءهم سوف ينخفض إذا لم تقدم فى كل مرة مكافآت (جزرة) أكبر من التى قدمتها من قبل، لأن العاملين قد اعتادوا على ذلك. ومن ثم لن ينتجوا إلا إذا حصلوا على هذا الدفع الخارجي، لأنه لم تتكون بداخلهم دافعية حقيقية، فهم- فقط- يؤدون ليحصلوا على المكافأة.

ج- اعتمد على الأسلوب الذى يشجع النمو الذاتى وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين

على المدير أن يساعد العاملين على أن يدركوا ويقتنعوا بأن لديهم ما يمكنهم أن يقدموه ويسهموا به فى نجاح المنظمة، وأن كل دوره هو مساعدتهم على أن يقوموا بذلك. عليه أن يهتم كثيراً بالنمو الذاتى لكل عامل لديه، كأسلوب للتأثير فى دافعية هذا العامل، لأنه حينما يعتمد على ذلك، فإنه لن ينجح فقط فى الوصول بأداء كل عامل إلى قمته، بل أيضاً بزيادة إنتاجية المنظمة ككل. وهنا سيكون كل من العاملين والمدير والمنظمة رابحا.

(3) عليك أن تعرف ما الذى يدفع الآخرين ويحفزهم

يجب على كل مدير أن يعرف ما الذى يحفز العاملين معه. فلو استطاع المدير أن يجعل كل عامل معه يؤدى أعمالاً تتناغم وتتسق مع احتياجاته واهتماماته الخاصة، وفى ذات الوقت تحقق أهداف المنظمة، فإنه سيكون لديه عاملين فى أعلى مستويات الدافعية، ويعطونه أعلى أداء ممكن.

على المدير أن يجعل من العمل فى المنظمة مكاناً يشعر فيه كل عامل بالرضا عن نفسه، وبالرضا عن العمل الذى يؤديه. ولن يحدث ذلك إلا إذا تلاقت احتياجات العامل مع احتياجات العمل، وإلا إذا اهتم المدير بالجانب الإنسانى لدى كل عامل معه، وساعده على تحقيق أهدافه الخاصة، وإشباع احتياجاته.

ولكى ينجح المدير فى ذلك، فعليه أولاً أن يلاحظ - وباهتمام وتركيز - سلوك العاملين معه وهم يعملون، ويكتشف الأسباب التى تجعلهم نشيطين أو متحمسين، والعوامل التى تؤدى - على العكس من ذلك - إلى ضعف همتهم. ثم عليه أن يشجعهم ويحثهم على استخدام طرقهم وأساليبهم الخاصة ما دامت تحقق فى النهاية الأهداف التى ينشدها، وألا يجبرهم على الأداء بنمط ثابت جامد. وكذلك على المدير التعرف على اتجاهات العاملين نحو العمل، ويطلب منهم مقترحاتهم للتحسين، وعليه ألا يهمل تلك الاتجاهات والمقترحات، فهى فى غاية الأهمية، وعليه أن يعتمد عليها فى إجراء التغييرات المطلوبة لتحسين الأداء وزيادة رضا العاملين. والمؤكد أن أى مدير لن يكون قادراً على أن يساعد كل عامل لديه على تحقيق جميع احتياجاته ومتطلباته الشخصية. ومن الخطأ والخطر أن نتوقع أن العمل الذى يقوم به الفرد سوف يحقق أو يتلاقى مع كل احتياجاته الشخصية. ولكن مع ذلك يمكن للمدير أن يعتمد على بعض الأساليب التى تجعل العاملين يدركون أن عملهم يحقق لهم بعض أو كثير من رغباتهم واحتياجاتهم، وهو ما يؤدى إلى زيادة دافعيتهم. ومن أهم تلك الأساليب :

أ - اجعل كل فرد من العاملين معك يشعر بالتميز والتفرد والخصوصية

احترم فردية وخصوصية كل عامل من العاملين معك. فاعترافك للعاملين معك بأن لكل منهم شخصيته وفرديته الخاصة التى تقدرها وتحترمها، فإن ذلك سوف يعنى لهم أنك تحترم وتقدر الإمكانات والمواهب الخاصة بكل منهم، وتدرك حاجتك وحاجة المنظمة جميعاً، وهو ما سيجعل كل منهم يسعى جاهداً - ومن داخله - لتقديم أحسن ما لديه.

ب- اعتمد على أسلوب العصف الذهنى للوصول إلى أنسب وأقوى الإنجازات

العصف الذهنى - الذى يقوم به مجموعات العاملين معك - من الوسائل الجيدة فى زيادة دافعيتهم، ذلك لأنك سوف تتعرف من خلاله على رغباتهم وطموحاتهم، وماذا يريدون من أدائهم لعملهم. ولذلك فعلى المدير أن يطلب من العاملين معه أن يقوموا بجلسات عصف ذهنى تهدف إلى جعل الأداء أعلى وأكفأ. ومن ثم، عليه ألا يتجاهل ما يقدمونه من أفكار ومقترحات فى خلال تلك الجلسات، بل يسعى إلى تحقيقها على أرض الواقع. وفى حالة تقديمهم لأفكار غير ملائمة، فعليه أن يوضح لهم أسباب عدم ملاءمتها (على الأقل حالياً)، أو أسباب صعوبة تنفيذها الآن.

ج- اهتم دائماً بالعاملين معك، وبأهدافهم وطموحاتهم الذاتية

لا تنسى أبداً أن النمو الذاتى لكل عامل من العاملين معك، ومنحه التقدير والاعتراف، وتشجيع روح الإبداع لديه، وخلق أهداف وطموحات له، كلها أشياء فى غاية الأهمية لزيادة دافعيته. اطلب من العاملين معك أن يصفوا تصوراتهم عن "العمل المثالي" من وجهة نظرهم؛ أى الأسلوب الذين يتمنون أن يمارسوا أعمالهم من خلاله، وما يحبونه وما لا يحبونه فى ممارستهم لعملهم الآن، واستخدام تلك المعلومات لجعل العمل أكثر إشباعاً لهم، وليصبحوا أكثر رضا عن عملهم وأنفسهم.

(4) اجعل العاملين يشعرون أنهم شركاء لك وليسوا مرؤوسين أو يعملون عندك

أحد أهم أساليب زيادة دافعية وإنتاج العاملين فى منظمة ما، هو أن يشعروا أنهم شركاء فى ملكية هذه المنظمة. وأنجح المدراء هو من يستطيع جعل كل عامل لديه يشعر ويسلك على أساس أنه شريك فى المنظمة، والسبب فى ذلك أن الفرد عندما يدرك أنه يمتلك شيئاً ما، فإنه يحرص عليه، ويحميه، ويعمل كل ما يمكنه من أجل تحسينه وزيادته. وكثير من المنظمات تحرص على أن يوحى اسمها بأن العاملين فيها هم أصحاب العمل، أو شركاء حقيقيين فى تلك المنظمات.

ومن الأساليب التى يمكن للمدراء الاعتماد عليها لجعل كل عامل فى المنظمة يشعر بملكيته للمنظمة، وأنه شريك فيها، ما يلى :

أ - شجع العاملين على أن يفكروا باعتبارهم أصحاب المصلحة فى المنظمة:

ولا يعنى ذلك أن تشركهم فى توزيع الأرباح، أو تجعلهم يمتلكون حصصاً أو أسهماً فى المنظمة، بل تعنى أنك كمدير يجب أن تغرس فيهم اتجاهات تجعلهم يفكرون دائماً وكأنهم ملتزمون أو مسئولون عن المنظمة، وأنهم أصحاب المصلحة

أولاً وأخيراً فيها. عليك أن تغرس فيهم ما يجعلهم يفكرون، ويسـلكون عـلى أنهـم "أصـحاب أعمال"، وليسوا أجراء أو مجرد عاملين. على المدير أن يجعل مشاعر وتفكـير العـاملين مـزيج من أنهم المالكون الفعليون للمنظمة، والحريصون على نجاح ما يقومون به من أعمال. لابد من غرس كل ما يجعل العامل يدرك أنه مالك المنظمة، وليس مجرد أجير فيها.

ب- وضح واشرح للعاملين كيف يسير العمل فى القسم أو المنظمة

ساعد العاملين معك على أن يفهموا جيداً ما يحدث فى المنظمـة، وكيـف يسـير العمـل وتسير الأمور حولهم، ومـاذا يحـدث فى الأقسـام الأخـرى مـن المنظمـة، ذلـك لأنهـم عنـدما يعرفون ذلك، فإنهم سوف يعرفون قدرهم ويدركون أهمية ما يقومون به، وهو ما يـدفعهم إلى مزيد من الجودة فى أدائهم. على المدير أن يقـدم للعـاملين معـه المعلومـات عـن تـاريخ منظمتهم، ليجعلهم يشـعرون بـالفخر بهـا، وبـالفخر بهـويتهم لأنهـم يعملـون بهـا. كـذلك أطلعهم على التقارير السنوية للمنظمة، ورؤيتها العامة، وأهدافها، ومـا تحققـه مـن تقـدم ونجاح. كذلك عليك أن تساعد العاملين وتحثهم على تحديـد مـا يمكـن أن يفعلـوه للإسـهام مباشرة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ثم يتعين عليك - بعـد ذلـك - أن تعطـى لهم الحرية لتنفيذ تلك الأفعال بأسلوبهم الخاص.

ج- ساعد العاملين على أن يشعروا بأنهم أصحاب العمل

إذا أردت مـن العـاملين معـك أن يعطـوا أكـثر وينهمكـوا أكـثر فى عملهـم، فعليـك أن تساعدهم على أن يجدوا أنفسهم فيما يمارسون من عمل. ولـن يمكنـك تحقيـق ذلـك إلا إذا نجحـت فى جعلهـم يـدركون أنهـم المتحكمـون فى أعمالهـم، وجعلهـم يشـعرون بـالانتماء للمنظمة، وأنهم هم أصحاب ما يمارسونه من عمل.

(5) وضح للعاملين كيف يسير العمل وأمور المنظمة

يحتاج العاملون معك إلى معرفة ليس فقط كيف يؤدون عملهم بكفاءة فحسـب، بـل يجب أيضاً أن يعرفوا كيف تسـير الأمـور فى المنظمـة ككـل، وبخاصـة مـا يتعلـق بالجوانـب المالية. إنهم فى حاجة إلى معرفة كيف تسير الأمور فى منظمتهم. والمـدير الفعـال هـو الـذى يساعد العاملين معه على فهم المنظمة ككل، وليس فقط ما يحدث فى قسمهم، وكيف تسير الأمور، وما تتعرض له المنظمة من منافسـة مـن مـنظمات أخـرى، ويسـاعدهم كـذلك عـلى المخاطرة المحسوبة، وبث روح التفكير الإبداعى وتشجيعهم عليه.

فعندما يعرف العاملون كيف تسير الأمور فى منظمتهم، ومصروفاتها المالية، وإيراداتها، سوف يصبحون أكثر دافعية للأداء المتميز والكفء. وهناك برامج تدريبية تساعد العاملين على معرفة كيف تكسب منظمتهم مادياً، ومتى تحصل على مزيد من الأموال، ومتى تخسر أموالاً. أى تعلمهم أسس العمل التجارى السليم، لكى يصبحوا أكثر فهماً لكل جوانب الأمور المالية لمنظمتهم.

وكذلك يمكن للمدير أن يستعين بالأساليب التالية لزيادة دافعية العاملين لمعرفة وفهم الأسس المالية أو الاقتصادية لمنظمتهم:

أ - عرض الوضع المالى

أطلع العاملين على الأوضاع المالية فى قسمهم شهرياً، وما تحقق من مكاسب (دخل) وخسائر (مصاريف)، لأن ذلك يساعدهم على فهم كيف يؤثر أداؤهم وأعمالهم فى الوضع المالى للمنظمة ككل، وأهمية وخطورة ما يقومون به، وأثره على الوضع المالى لمنظمتهم. والأكثر من ذلك أن توضح لهم - كأمثلة - كيف يؤثر أداء فرد واحد فقط منهم على الوضع المالى للمنظمة كلها. فالمهم هنا أن يرى العاملون معك - من خلال ما تعرض عليهم من بيانات - كيف أن أداء عامل واحد فقط منهم، يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على الوضع المالى لهم، وللمنظمة ككل.

ب- شجع سياسة "الباب المفتوح" فى الإدارة

وتعنى تلك السياسة إشراك العاملين فى السياسات المالية للمنظمة، وأن يكونوا على علم تام بها، وكذلك أن يعرف العاملون مقدار ما يُصرف عليهم أو يكلفونه للمنظمة، وأيضاً مقدار ما يحققونه ويضيفونه لها. إن بعض المنظمات تعتمد على أن يعرف كل عامل فيها على حده ما يحققه للمنظمة ككل، أى ما يتكلفه وما ينفق عليه، وكذلك ما يحققه للمنظمة من دخل أو ربح.

جـ- ساعد العاملين على أن يروا أو يدركوا الصورة الكلية للمنظمة

إنك بإظهارك للصورة الكلية للمنظمة للعاملين معك، وجعلهم يفهمون كيف يؤثر أداؤهم وكل فعل يقومون به على المنظمة ككل، تنمى لديهم التفكير المسئول، وتزيد من إدراكهم للأثر الكبير - سواء إيجاباً أو سلباً - لما يقوم به كل واحد منهم من عمل، على المنظمة ككل، وهو ما يزيد من إدراك كل منهم لأهميته ودوره، ومن ثم يزيد دافعيته. إن فهم كل عامل للصورة الكلية للمنظمة، يجعله يدرك أهمية دوره فى نجاح المنظمة؛ سواء حالياً أو فى مستقبل. من المهم - إذن - أن تساعد العاملين معك على رؤية صورة المنظمة ككل وما يحدث فيها وكيف تسير الأمور، وليس فقط الاهتمام بعمله الخاص أو مهامه المكلف بأدائها.

(6) اجعل العاملين يعرفون من ينافسهم فى السوق أو ينافس منظمتهم

ترتفع دافعية العاملين نسبياً بمجرد أن يفهموا من الذى ينافسهم، وكيف ينافسهم. فلا شئ يجعل العاملين يعملون معاً بروح الفريق الواحد، إلا إدراكهم الجمعى بوجود من ينافسهم كفريق أو جماعة. إذ تستثار هنا همتهم لإثبات ذاتهم ومجابهة التحدى والمنافسة، وهو ما يؤدى إلى أداء أحسن وأكفأ. كذلك يجب أن يفهم العاملون أخطار ما يواجههم من تحديات، وبصفة خاصة الأخطار المتعلقة بخطط الحوافز والمكافآت والأجور، ولكن بشرط ألا يثير ذلك لديهم القلق والخوف الشديد، حتى لا يتدهور الأداء، ولكن بالحجم، والأسلوب، الذى يدفعهم للتغلب على تلك. فليكن هدفك من عرضك تلك المعلومات لهم هو المساعدة على خلق بيئة عمل دافعة لهم، وليحصلوا على مزيد من المزايا المادية. ويكون من المفيد جداً أن تكون معرفة وإدراك العاملين معك لتلك التحديات وتلك المنافسة شيئاً غير معزول، بل يكون جزءًا من إدراكهم للصورة الكلية للمنظمة بكل جوانبها، باعتبار أن تلك التحديات هى جزء من الصورة الكلية.

إن معرفتك ومعلوماتك عن منافسيك أمر فى غاية الأهمية، ويجب استخدام تلك المعلومات لصالح منظمتك وتقدمها. وهناك بعض الوسائل التى يمكنك - كمدير - ويمكن للعاملين معك الاعتماد عليها لمعرفة الكثير عن المنافسين، واستخدام ذلك لصالح منظمتكم، ومن هذه الوسائل :

أ - ساعد العاملين معك على التنافس التجارى فى السوق

وضح للعاملين معك كيف يتنافسون بفاعلية فى السوق، وذلك من خلال تشجيعهم على تعلم المزيد عن المنتج الذى يقدمونه، ووضعه الراهن فى السوق، وكذلك وضعه المستقبلي، والتطورات والتغييرات الحادثة فى هذا المجال. وساعد العاملين على الإطلاع على كل ما يتعلق بمنتجهم، وآخر الأخبار فى هذا المجال، وتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم فى هذا الخصوص. وساعدهم على المناقشات الجماعية - سواء مباشرة أو عبر الانترنت - بخصوص صناعتهم وكل ما يتعلق بها.

ب- قم بإعداد ملفات لمنافسيك

يمكنك تكليف أحد العاملين بجمع المعلومات وإعداد ملفات كاملة عن تاريخ منافسيك ووضعهم الحالى والمستقبلى، وذلك بالاعتماد على موقع هذا المنافس على الإنترنت، وما ينشره من تقارير سنوية. ويجب أن يتضمن هذا الملف كل ما يتعلق بالمنافس ووضعه السوقي. وبعد ذلك كلف فريق من الأفراد بفحص هذا الملف،

وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافس فى السوق. واستفد من تلك المعلومات فى تطوير منظمتك.

ج- اعرف منافسيك، واعرف كيف تتنافس معهم وتكون نداً لهم

أسهل وأسرع أسلوب لذلك هو أن تجعل العاملين معك يسألون عملاءك عن وضع المنتج الذى تقدمه منظمتك ورأيهم فيه، مقارنة بما يقدمه منافسوك. واحصل على معلومات تفصيلية محددة؛ أى خاصة بالسعر، وبالجودة، وبحماية المستهلك...الخ، لتعرف وضعك ووضع منافسك بشكل مفصل. وقم بتوثيق تلك المعلومات، واستفد منها فى تحسين إنتاجك وأوضاعك لتظل قادراً على المنافسة والتواجد الفعال فى السوق.

(7) شجع العاملين معك على المخاطرة الذكية المحسوبة

إذا كان الكثيرون ممن يعملون معك لا يرحبون بالمخاطرة، فإن ذلك يرجع إلى أنهم لم يعطوا الفرصة لمحاولة ذلك، أو لأنهم غير معتادين على الخروج على السلوك "النمطى والمعتاد"، أو لأنهم يخافون من المخاطرة. وحتى لو نجح العاملون فى شئ ما نتيجة مخاطرتهم، فإن عدم الرضا عما وصلوا إليه من نتيجة - بناء على مخاطرتهم - وتأنيبهم على ذلك، يجعلهم لا يرحبون بعد ذلك بأى مبادأة أو مخاطرة. ومع ذلك، ورغم كل شئ، فعلى القائد أو المدير، أن يحدد المسئوليات لكل عامل معه، ويشجعه على المخاطرة. فعلى كل مدير أن يوصل لكل عامل من العاملين معه الرسالة التالية :- "نريدك قوياً، ومخاطراً، بشرط أن تكون حصيفاً وسديد الرؤية وغير متهور".

إن كلا منا يرتكب أخطاءً، والمدير الجيد هو الذى يعرف أنه لا بد أن يقع العاملون معه فى أخطاء، ولكن يجب أن يعرف أيضاً أن مساعدة العاملين على المخاطرة، هو مكون أساسى من جعلهم يتحملون مسئولية أعمالهم ويتحمسون لها ويحرصون عليها. ومن ثم، فجزء أساسى من دور المدير هو تشجيع العاملين معه، وتدعيمهم على سلوكيات المخاطرة الذكية المحسوبة.

إن أنسب أسلوب، بل ربما هو الأسلوب الوحيد، لتطوير العامل ووصول أدائه إلى أعلى معدل، هو أن يجرب الأشياء الجديدة، وأن يعمل فى منظمة لا تقف فى وجه التجديد. ويمكن للمدير الاعتماد على الأفكار والأساليب الثلاثة التالية فى خلق البيئة أو ثقافة العمل التى تشجع العاملين على المخاطرة الذكية، وكذلك يشعرون بالراحة والرضا، وهم يقومون بهذه الأشكال من المخاطرة:

أ - أخبر العاملين معك أن المخاطرة ضرورية للنجاح، ولا نجاح بدونها

إن المخاطرة الإبداعية والمحسوبة يمكن أن تؤدى إلى تطوير أى منظمة. ويعنى هذا أن على المدراء والمشرفين أن يساعدوا العاملين على القيام بأعمالهم بطرق وأساليب جديدة، وأن يجربوا بهدف التطوير والوصول إلى الأحسن، ويشجعونهم على هذا النوع من الخاطرة. وحتى لو أدت هذه المخاطرة إلى بعض المشاكل أو إلى عدم تحقيق النتائج المخطط لها، فإنه لا توجد مشكلة فى ذلك، لأن العاملين سوف يحاولون من جديد، وبأساليب جديدة. فأهم شئ أن تدرك - أيها المدير - أن العاملين بشر، ومن ثم فإنهم سوف يخطئون، ولا يجب أن يمنعك هذا من منعهم من المخاطرة والتجريب.

ب- مَكِّن العاملين وامنحهم سلطة المخاطرة

يمكنك تحقيق ذلك، إذا أشركت العاملين معك، وساهموا بإيجابية فى اتخاذ القرار الذى يتضمن المخاطرة. وأنت كقائد يجب أن تكون مثالاً ونموذجاً للعاملين معك فى ظل المخاطرة، ومحاولتك لأداء كل جديد. كذلك وضح للعاملين معك كيف تأخذ قرارك بالمخاطرة من عدمها، كيف تُقيّم الموقف ومن ثم تقرر ما إذا كانت المخاطرة - هنا أو فى هذا الموقف، المحدد - مطلوبة ومقبولة أم لا، أنظر للموقف من كافة زواياه، وحدد الجوانب المهمة والحساسة فيه، ثم قرر ما إذا كانت المخاطرة مفيدة أم لا. وما إذا كانت المنظمة قادرة على تحمل تبعات هذا القرار أم لا.

ج- شجع ودعم سلوك المخاطرة باعتباره سلوكاً متعلماً

إن المخاطرة ما هى إلا سلوك نتعلمه بالتدريج عبر الزمن خطوة خطوة. وضح للعاملين معك أن المخاطرة موجودة فى كل جوانب حياتنا اليومية، وأننا نمارسها ربما كل يوم، وفى الكثير من قراراتنا. نمارسها ونحن نتخذ قراراتنا فى الزواج، وفى الإنجاب، وفى شراء منزل أو سيارة أو أى شئ قيم، ونحن نغير وظائفنا أو أعمالنا، أو ننتقل من محل إقامة لآخر... الخ. لابد أن يتعلم العاملون متى وكيف يخاطرون من أجل تطوير منظمتهم، وأن يساعدهم المدراء على هذا التعلم.

(8) ادفع العاملين معك على التفكير الإبداعى وحثهم على ذلك

إذا وجدت أن منظمة ما، هى دائماً فى حالة من النمو والتطوير، فأعلم أن بها مدراء تعلموا كيف يواجهون ما يقابلهم من صعوبات وتحديات، وأهم من ذلك يتوافقون مع ما يحدث من تغييرات، بل ويجعلون التغيير - فيما حولهم - من أهم

أولوياتهم. إن المدراء الذين يشجعون العاملين معهم ويحثونهم على الإبداع والتفكير التغييرى الابتكارى، هم أنجح المدراء فى زيادة دافعية العاملين معهم.

وأولى خطوات حث العاملين على التفكير الإبداعي أن تحدد بدقة ما لدى هؤلاء العاملين من مخاوف من التفكير الإبداعي. فبعض الناس يعتقد أنه غير قادر أو غير مهيأ لكى يفكر إبداعياً (ومن ثم يخاف من هذا النوع من التفكير)، والبعض الآخر يركز دائماً على الجوانب الواقعية العملية، ولا يعطى لنفسه فرصة للتفكير الإبداعي. دع العاملين معك يعرفون أهمية التجريب والتغيير، وألا يقفوا حجر عثرة أمام من يطرح منهم أى فكرة جديدة أو تبدو غريبة على ما ألفوه، وألا ينتقدوا ما يقدمه زملاؤهم من أفكار. وساعدهم على أن يركزوا على كيفية تجريب أفكارهم الجديدة.

إن المدير القادر على بث الدافعية فى العاملين معه هو الذى يهيئ "مناخاً حراً" للعاملين معه، يسمح لهم بعرض أى أفكار جديدة تعن لهم مهما كانت تلك الأفكار، ومهما ظهرت - عند الوهلة الأولى - أنها أفكار غير عملية أو غير واقعية. إن مثل تلك "البيئة الحرة" هى التى تشجع العاملين على التخيل، واستخدام هذا التخيل فى الوصول لأفكار تفيد المنظمة، وفى ذات الوقت تجعلهم هم أنفسهم أكثر نجاحاً. وفيما يلى ثلاثة أساليب يمكن استخدامها فى التشجيع على الإبداع والتفكير الإبداعى :

أ - التفكير الجمعى والعصف الذهنى

من الضرورى أن يقوم العاملون بجلسات عصف ذهني، ويمكن أن تتم عن بعد عبر الدوائر الصوتية والتليفزيونية، تماماً كما تتم وجها لوجه فى أى غرفة أو مكتب فى المنظمة. ساعد العاملين معك ووفر لهم الظروف التى تجعلهم قادرين على تبادل ومناقشة الأفكار مع عاملين من منظمات أخرى، سواء كانت منظمات قريبة منك أو بعيدة عنك. المهم أن يتحدث العاملون معك عن أفكارهم، ويتناقشون فيها بحرية ودون قيود.

ب- وفر واستخدم الأدوات المساعدة على التفكير الإبداعى

خصص وقتاً محدداً للعاملين لجلسات العصف الذهنى، وافحص ما يتوصلون إليه، أو يناقشونه من أفكار ومناح جديدة. ولكن لا تكتفى بذلك، بل ساعدهم على تنفيذ تلك الأفكار الجديدة. ومن المهم أيضاً أن توفر لهم كتباً فى موضوع الإبداع والتفكير الإبداعي، وهناك كتب كثيرة فى هذا المجال. وبالإضافة إلى الكتب، عليك أن توفر أى أدوات أخرى سمعية أو بصرية أو اتصالية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.

ج- أكد دائماً وأبرز الجوانب الإيجابية فى الحلول الإبداعية

فى أى حل إبداعى لموقف أو مشكلة ما، عليك أن تبرز ما فى هذا الحل من جوانب إيجابية، وفى ذات الوقت تبرز الجوانب السلبية فى الطريقة التقليدية التى كانت تستخدم فى التعامل مع هذا الموقف قبل التوصل إلى هذا الحل الإبداعى (أى إبراز إيجابيات الجديد وسلبيات القديم). واحرص تماماً على عدم معاقبة أى شخص يعمل معك، عندما يحاول تجريب شئ جديد، حتى ولو أدى به ذلك إلى الوقوع فى خطأ كبيراً، بل شجعه وشجع الآخرين على الاستفادة من تلك الأخطاء. إن جزءاً أساسياً من مسئولية المدير هو التشجيع على التعبير الحر، وأن يأتى العاملون بكل ما هو جديد ومتفرد، والبعد عن التفكير التقليدى "المعلب وسابق التجهيز والنمطي".

(9) أكد وثبت الربط بين الدافعية والأداء الفعلى

على المدير أو القائد أن يعرف أن هناك ارتباطاً مباشراً بين دافعية العامل من جهة ومستوى أدائه الفعلى من جهة أخرى. وهذه العلاقة ربما تكون إيجابية وفعالة إذا كانت ثقافة المنظمة تعمل على ذلك، وتبث فى العاملين روح الحماسة والإثارة. والمنظمة التى تنجح فى خلق تلك العلاقة الإيجابية بين الدافعية والأداء، تنجح فى كل من : رضا عملائها، ورضا العاملين بها. إن الارتباط بين الدافعية والأداء أمر واضح للعيان، ويظهر على أرض الواقع فى كل من كم الإنتاج وكيفه. وثمة ثلاثة عوامل يجب على المدير أخذها فى اعتباره عندما يقوم بالربط بين الدافعية - لدى العاملين معه - والأداء المرتفع كما وكيفاً :

أ - اعرف تأثيرك على العاملين معك

يعتقد كل المدراء فى موقف ما، بأنه ليس لهم أى تأثير - أو تأثير ضعيف - على دافعية العاملين معهم. والواقع أن أى مدير لا يستطيع دائماً، وفى كل الأحوال، أن يتحكم فى بعض العوامل التى تؤثر فى تحفيز العاملين معه وزيادة دافعيتهم للعمل، لأنها عوامل خارج نطاق سيطرته، إلا أنه مع ذلك يظل له تأثيره المباشر على الربط بين دافعية العاملين معه من جهة، وأدائهم وإنتاجهم من جهة أخرى. وعليك - كمدير - أن تتعلم وتستفيد من خبرات المدراء الآخرين، والأساليب التى يستخدمونها، وتنجح فى زيادة دافعية العاملين معهم، وحاول أن تجربها وتستخدمها مع العاملين معك إذا وجدتها مناسبة. والمهم فى تلك الأساليب أن تكون قادرة على إظهار بصمتك الخاصة والسلوك الخاص بك فى القيادة، وأن تكون ملائمة لطبيعة العمل الذى تقومون به، وملائمة لمهارات العاملين معك.

ب- تأكد أن العاملين معك يعرفون معنى "الأداء"

لا تفترض أبداً أن العاملين معك سوف يعرفون تلقائياً ماذا تعنى أنت بالأداء (الأداء الجيد أو الأداء السئ)، بل من مسئوليتك أن تحدد لهم وبوضوح وبدقة معايير الأداء المطلوب منهم. عليك أن تفكر فى "الأداء" بمفاهيمك الخاصة، ثم بعد ذلك تنقل لهم ذلك بوضوح وبمنتهى الدقة، وتفسر لهم ما تقصده بالضبط. ففى هذه الحالة (عندما يعرفون بدقة ووضوح معايير الأداء المطلوب منهم) فقط، ستكون قادراً على الربط بين الأداء والدافعية بنجاح.

ج- أخبر العاملين معك بما تتوقعه منهم، وبشكل محدد

على كل مدير أن يكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة التالية، إذا سألها أو وجهها له أى عامل من العاملين معه : ماذا تتوقع منى بالضبط؟. ما دورى بالتحديد فى الجماعة التى أعمل معها، وفى المنظمة ككل؟. متى يعتبر أدائى غير مقبول، أو لا تتوافر فيه المعايير المطلوبة؟. ماذا يجب أن أفعل لكى أصل إلى الأداء المقبول وأحقق فى أدائى المعايير المطلوبة؟. وعلى المدير أن يكون واضحاً وصريحاً ومحدداً فى إجابته عن تلك الأسئلة لكل عامل. فالمدير الذى يوضح للعامل ما يتوقعه منه وبوضوح وبالتفصيل، يزيد من فرص هذا العامل فى تحقيق المطلوب منه أو ما يتوقعه مديره منه.

(10) ساعد العاملين معك على تحقيق أقصى أداء ممكن

إحدى النقاط الأساسية فى تحفيز العاملين هى كيف تساعدهم على أن يكونوا مدفوعين من داخلهم، وكذلك كيف يمكنك - كمدير أو كقائد - أن تمارس تأثيراً فعالاً على العوامل والقوى التى ربما تعيق العاملين معك على تحقيق أقصى أداء ممكن لديهم. وفى هذه النقطة (العاشرة)، والتى تليها (الحادية عشرة)، نركز على كيف يمكن للعاملين أنفسهم أن يسلكوا هذا الاتجاه، وينموا أنفسهم، بحيث يمكنهم تحويل الدافعية أو يترجموها إلى أداء قوى وإنتاجية مرتفعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب التالية:

أ- ساعد العاملين على أن يكونوا طموحين، وأن يسعوا إلى ما هو أكبر وأعلى من أدائهم النمطى المحدد

ساعد العاملين معك على النظر والسعى لما هو أبعد وأكبر من وضعهم الحالى المتمثل فى أدائهم العمل نفسه بأسلوب واحد. ساعدهم على أن ينظروا لعملهم بروح التحدى التى تهدف إلى تخطى الحدود المألوفة والعادية. ساعدهم على

أن يروا "الصورة كاملة"، والدور الذى يلعبونه فى تلك "الصورة المتكاملة". لا يجب أن يتم فرض الطموحات الكبرى عليهم، بل يجب أن تنبع من داخلهم، ويكونوا هم الراغبون فى ذلك، ويكون دورك كمدير هو فقط أن تساعدهم على أن يطوروا أنفسهم، ويدركوا أن هذا التطور هو لمصلحتهم الذاتية. ويمكنك أن تنجح فى ذلك بأن تجعل كلاً منهم يحدد لنفسه أهدافاً تفوق ما هو قائم بالفعل. وكذلك، فإنك عندما توضح لهم كيف يؤثر عملهم فى المنطقة ويضيف إليها ويزيد من أهميتها، وكيف أن عملهم يؤثر فى أعمال الآخرين فى المنظمة، فإنهم سوف يبدءون فى البحث عن طرق مختلفة لتطوير أنفسهم وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم.

ب- وضع معايير واضحة ومحددة

حدد بدقة المعايير المطلوبة لكل عمل أو مهمة، وكذلك المعايير التى فى ضوئها يعتبر الأداء غير مقبول. ومن المهم أن تشرك العاملين معك فى هذه العملية. واحرص على أن تناقش مع العاملين الصعوبات والمعوقات التى تواجههم وتحول بينهم وبين الأداء وفق تلك المعايير. فهذه المناقشة ضرورية جداً قبل الاتفاق النهائى ووضع المعايير التى سيتم العمل مستقبلاً على أساسها. وإشراكك للعاملين يجعلهم أكثر فهما لتلك المعايير، وللأسباب التى وضعت على أساسها، ومن ثم أكثر تفهماً وقبولاً لها، والرضا على العمل فى ضوئها، وهو ما يزيد من دافعيتهم والسعى إلى النجاح لكى يحققوا تلك المعايير التى شاركوا فى وضعها وارتضوا بها.

ج- حدد لكل عامل مسئولياته بوضوح وبدقة

تأكد تماماً من أن كل عامل معك يعرف دوره ومسئولياته جيداً، لأن ذلك يقلل كثيراً من الارتباك والخلط، ويساعد كل عامل على أن يقوم بمهمته خير قيام، ويسهل من سلاسة العمل. كذلك يجب أن يدرك كل عامل أنه صاحب سلطة اتخاذ القرار فى مرحلة ما أو جانب ما من العمل الذى يقوم به، ولكن كن حريصاً فى تلك النقطة. فالهدف ليس هو أن تزيد من أعباء العامل أو كثرة مسئولياته. كذلك فكل عامل معك فى حاجة إلى أن يدرك أنك تقدر مجهوده وعمله، وأنك تمده وتعطيه الفرص للتعلم والنمو والتفوق فى أدائه لعمله. يجب أن يشعر العاملون معك أنه مما يسعدهم كثيراً أن يصلوا إلى أعلى درجات الأداء.

(11) أشرك العاملين فى أفكارك، واشترك معهم فى أفكارهم

كلما زادت معارف وأفكار ومدخلات العامل عن العمل أو المهمة التى نتوقع منه أداءها، زاد احتمال أن يقترب هذا العامل منك (كمدير) ليتعرف على أفكارك

الخاصة بالكيفية التى يمكنه بها أن يؤدى هذا العمل، أو تلك المهمة بأحسن ما يكون الأداء. فعندما يعرف العاملون معك أنك حقيقة حريص على أدائهم، ومستعد ومرحب بأن تستمع إلى أفكارهم من أجل التحسين والتطوير، فإن دافعيتهم ورغبتهم لقبول أفكارك واقتراحاتك سوف تكون مرتفعة.

إن الاشتراك المتبادل بين المدير والعامل معه فى الأفكار، وتبنى كل منهما لأفكار الآخر واقتراحاته، يعنى أنه لا إجبار من المدير لهم، ولا فرض لأفكاره عليهم، بل - على العكس - يسمح لكل عامل أن يستثمر قدراته وطاقاته الخاصة، وكأنه رجل أعمال أو مستثمر يُقدم ومن تلقاء ذاته وبإيمان من داخله على المخاطرة فى مشروع ما. إن معنى هذا أنك يجب عليك كمدير أن تعطى للعاملين الفرصة لكى يكونوا منخرطين، وكأنهم أصحاب الشأن، وأن أفكارهم وما يترتب عليها من نتائج، سوف يعود عليهم إما إيجاباً وإما سلباً. فإذا فعلت ذلك، فإنك سوف تجعلهم ينشدون الأفضل والأحسن (لأنه سيكون لصالحهم)، ويتبنون معايير مرتفعة للأداء. ويمكنك النجاح فى ذلك عن طريق الأساليب الثلاثة التالية:

أ - اجعل للعاملين دوراً فى تحديد معايير العمل والأداء

عندما تشرك العاملين معك فى وضع وتحديد معايير العمل والأداء، فإنهم سوف يتحمسون لمشاركتك أفكارك واقتراحاتك بهدف التحسين والتطوير. ضع فى اعتبارك دائماً أنه - تقريباً - كل العاملين لديهم الرغبة القوية فى أن يكون لهم دور ورأى فى وضع وتحديد المتوقع منهم عمله، وأنك حينما تسمح لهم بتلك المشاركة، فإنك سوف تحصل منهم على أكثر مما تتوقع.

ب- وثق ما اتفقتم عليه أنت والعاملين معك

احرص على أن تكتب قائمة بمعايير الأداء التى توصلتم إليها وارتضيتم بها - أنت والعاملون معك - توضح صراحة ما هو متوقع من كل عامل أو ما يجب أن يقوم به. فتلك القائمة المكتوبة سوف تساعد الجميع على تحقيق أهدافه، وتساعد كذلك على أن يظل الجميع فى حالة مرتفعة من الدافعية. بعد ذلك حدد بدقة ما الذى يجب أن يحدث لكى تتحقق تلك الأهداف واقعياً فى كل مجال من مجالات العمل. وعليك أن تحرص على أن يأخذ كل عامل نسخة من تلك الوثيقة المكتوبة الموضحة لتوقعات العمل وأهدافه. وعند انتهاء العمل، قارن وناقش ما تم التوصل إليه، مقارناً بما هو موضوع من معايير وتوقعات فى تلك الوثيقة.

ج- ضع خطة للعمل، وانطلق منها

بعد أن وضعت أنت والعاملون معك معايير الأداء، يتم التحديد الدقيق لما يجب أن يقوم به كل عامل. كذلك يجب أن تعرف جوانب قوة كل عامل أو ما يجيده ويتقنه من تلك المهام، وأيها يصعب عليه - مقارنة بزميل آخر له - أن يقوم بها، وبعد كل ذلك ضع خطة العمل فى ضوء خبرة وكفاءة كل عامل. ويتعين عليك أن تترك كل عامل يعرف أنه بمجرد أن يبدأ العمل ويدرك مدى صعوبته أو سهولته، وما ينطوى عليه من عراقيل (يعنى تكون لديه صورة متكاملة عما هو مطلوب منه)، فإنك هنا مستعد لأن تسمع منه رأيه وتوقعاته عما يمكن أن ينجزه. وهنا يبدأ العمل فى الانطلاق، وعليك أنت كمدير القيام بالملاحظة والمتابعة الدائمة، ولا يجب أن تنتظر حتى ينتهى العمل أو المشروع ثم تصحح وتناقش ما وقع فيه العاملون من أخطاء، بل لابد أن تكون المتابعة والتصحيح أولاً بأول. فالمتابعة أولاً بأول ضرورية، لإعطاء العاملين عائداً مباشراً، هم بحاجة إليه ليعرفوا تقييم أدائهم فور قيامهم به. وكذلك، فالمتابعة المباشرة ضرورية للحفاظ على دافعية العاملين مرتفعة طوال رحلة العمل من أوله لآخره.

(12) حرص على أن تكون المكافآت والحوافز، وأسس منحها، واضحة تماماً للجميع

يجب أن يكون العاملون على علم مسبق بما سوف يحصلون عليه إذا أدوا أعمالهم وفقاً للمعايير المطلوبة، أو تفوقوا عليها. ويجب أن يكون نظام المكافآت والحوافز الخاص بذلك واضحاً جداً. وبمعنى آخر، يجب أن يعرف العاملون ما سوف يعود عليهم من فوائد إذا أدوا أعمالهم وفقاً للمعايير المطلوبة. ومن الناحية الاقتصادية البحتة، يكون من الخطأ تصور أن الأداء المرتفع للعاملين، ومن ثم حصولهم على حوافز ومكافآت، سوف يزيد من مصاريف المنظمة (ما تدفعه لهم من حوافز ومكافآت مقابل الإجادة). فالعكس هو الصحيح، إذ أن تلك المصروفات الزائدة هو مقابل بسيط لنجاح كبير وأداء قوى ودافعية عالية.

ويجب أن يكون التدعيم (الحوافز والمكافآت) مباشرًا وفى الحال؛ أى بمجرد تحقيق الهدف المنشود، حتى يتعلم العاملون ويربطون بين المكافأة والسلوك (الأداء المرتفع) الذى أدى بهم للحصول على تلك المكافأة. وإياك والتسويف أو الوعود الكاذبة، لأن ذلك يقلل كثيراً من ثقة العاملين بك. وكذلك لا تجعل وعدك للعاملين بالحصول على مكافأة، هو السبب الرئيسي لأدائهم المرتفع. والخلاصة هى أن

المدير الناجح هو الذى يجعل العاملين معه يعتقـدون أن المكافـآت والحـوافز هـى اعـتراف منه ومن المنظمة بأنهم أدوا عملهم على خير وجه، وليست الحوافز والمكافآت هـى الهـدف الوحيد من أدائهـم لعملهـم بالصـورة المأمولـة. ومـن المهـم جـداً أن تـأتى المكافـأة متسـقة ومناسبة مع شخصية العاملين وحاجاتهم واهتماماتهم، فما يعـد مناسـباً لعامـل مـا، ربمـا لا يكون مكافأة مناسبة لعامل آخر.

وفيما يلى بعـض الأشـكال الإيجابيـة للتـدعيم، غـير المكلفـة ماديـاً، ومرتفعـة القيمـة، وتجعل العامل يشعر بالتقدير والاعتراف، وأنك تثنى على ما قدمه من عمـل:

أ - أعط العامل مزيدا من الاستقلالية

فهذا يشعر العامل أنك تثق بـه، وتـؤمن بأنـه قـادر عـلى اتخـاذ القـرارات الصـحيحة بالنسبة لعمله. وكذلك فإن منح العامل مزيداً من الاستقلالية، يزيد من شعوره بالمسئولية.

ب- اجعل الآخرين داخل المنظمة يعرفون ما قام به هذا العامل من أداء جيد

أرسل للآخرين - سواء عن طريق البريد الالكتروني أو بالأوراق - تخبرهم بالأداء الجيـد الذى قام به العامل، واجعل الجميع يعرف بـذلك، موضـحاً تقـديرك واعترافـك بانجـاز هـذا العمل. كذلك يمكنك مكافأة هذا العامل بإمداده بأجهزة وأدوات إضافية ذات صلة بعملـه، كجهاز حاسب آلي أو كتب ... الخ.

ج- احتفل بهذا النجاح الذى أحرزه العاملون

وهذا يعنى مزيداً من الاعتراف، أو اعتراف وتقدير خاص، كأن تقدم له شهادة تقـدير، وكتابة اسمه فى لوحة شرف، أو تقديم ميدالية أو تذكار له ... الخ. كذلك فهناك الاحتفـالات السنوية والنصف سنوية والربع سنوية والشهرية للناجحين والمتميـزين. أيضـاً يمكـن إعطـاء العامـل - أو العـاملين - الفرصـة لسرد نجـاحهم فى لقـاءات ومـؤتمرات يتواجـد فيهـا بـاقى العاملين، وقادة المنظمة.

(13) توقع دائماً الأحسن والأكفأ من العاملين معك

توجد دائماً وأبداً توقعات لدى المدراء بخصوص أداء العاملين معهم. وقد أشارت نتائج الدراسات، أنه فى أى منظمة، يوجد ارتباط وثيق بين ما يتوقع مـن العـاملين، وأداء وكفـاءة، بل ودافعية هؤلاء العاملين. ويعنى هذا أن المدير الذى يتوقع الكثـير والجيـد مـن العـاملين معه، فإنه بذلك يمتلك أداة أو وسيلة فعالة لتحسين وتطوير أدائهم داخل منظمته، وزيـادة دافعيتهم.

الأداء - إذن - مسألة مرتبطة بالتوقعات. فلا شك أن توقعات المدراء والمشرفين من العاملين معهم، تؤثر فى أسلوب تفاعلهم معهم. والمدير الذى لا يتوقع الكثير ممن يعملون معه، سوف يجعلهم - نتيجة لذلك - يشعرون بعدم الكفاءة ويكون أداؤهم ضعيفاً. لماذا؟ لأن توقعاته منهم تؤثر بقوة فى رغبتهم فى أن يؤدوا بكفاءة. إن ما يجب أن ننتبه إليه هو أن الآخرين عادة ما يحاولون أن يسلكوا فى ضوء ما نتوقعه منهم، وأن يحققوا تلك التوقعات. وبالتالى، فمن الضرورى أن نتوقع الأحسن والأكفأ من الآخرين، حتى ولو لم ينجحوا فى تحقيق ما نتوقعه بالضبط منهم. وفيما يلى عدد من الأفكار التى يمكن للمدراء الاعتماد عليها، للحصول على أحسن وأكفأ ما لدى العاملين معهم :

أ - حدد بوضوح ما تريده وتتوقعه من العاملين معك

أشرنا إلى أن التوقعات ترتبط وتؤثر فى السلوك والأداء. وإذا أردت من العاملين معك أن يقدموا أحسن ما عندهم، فعليك أن تحدد لهم أداء أنت تعرف أنه أعلى أو أكبر من الطبيعى، أو أعلى من المحتمل تحقيقه بالفعل. ويصدق هذا بصفة خاصة إذا كنت تثق فى أن العاملين معك يمكنهم تحقيق ذلك، وأيضاً عندما تمدهم بالمعلومات والأدوات والوسائل التى يحتاجون إليها لتحقيق ما تتوقعه منهم. ففى هذه الحالة يكون من السهل أن يشعروا بالدافعية والقدرة على تحقيق ما توقعته (وأصبحوا هم معك يتوقعونه أيضاً) منهم.

ب- اعتمد على مبدأ : "الناس يسلكون وفق توقعاتهم"

عليك أن تعرف أن هناك ميلاً طبيعياً لدى الفرد، لأن يسلك دائماً بالشكل الذى يتسق مع توقعاته. فأداء العاملين يتحسن كثيراً، إذا أخبرهم المدير مسبقاً وقبل أن يبدءوا العمل، بأنهم مجموعة متميزة وذوى إمكانيات وقدرات عالية، أو أنهم قادرون على الأداء المتميز وبث الثقة والتقدير فى العاملين معك، وقم بالآتى: اخلق بيئة مشجعة على الأداء المرتفع، ووزع مكافآت العمل الناجح أو الممتاز، وأوحى للعاملين دائماً بالأداء مرتفع المستوى، وأنك تتوقع منهم دائماً الأعلى.

ج- اخلق بيئة تصلح للأداء العالي، والإنتاج المرتفع

إذا أردت أن تزيد من دافعية العاملين معك بشكل حقيقى وجوهرى، فيجب أن تخطط وبشكل عمدى لخلق البيئة والظروف المؤدية والموصلة للمستوى الأعلى من الأداء، تلك البيئة التى يكون فيها كل عامل فى المنظمة واعياً تماماً بأهداف المنظمة، ومركزاً على تحقيقها، ويكون العمل الذى يؤديه الفرد مثيراً له ومثيراً لتحديه، وأن يشعر العاملون بالتقدير والاحترام، وأن يشعروا أن الموارد التى

يحتاجونها متوفرة لهم، وأن كلاً منهم يساعد الآخر ويدعمه دون أن يطلب منه أحد أن يفعل ذلك، حيث إن السائد هو التعاون الإيجابى الفعال.

(14) أطلق شرارة الأداء الناجح، وأفعل كل ما من شأنه أن يؤدى لذلك

إذا أردت أن تطلق حقيقة شرارة الأداء الناجح لدى العاملين معك، فإنك تحتاج إلى حثهم وتحفيزهم ليصلوا إلى مستويات عالية من الأداء والإنتاجية. إن القادة العظام دائماً هم من يملكون القدرة على إلهاب حماس الآخرين، وبث روح التفاؤل فيهم، وجعلهم يؤمنون بأن الغد أحسن من اليوم. وأنت كمدير يمكنك أيضاً أن تخلق البيئة التى تحث العاملين معك على النظر دائماً إلى المستوى الأعلى من الأداء والإنجاز، والمستوى الأعلى من الرضا، والتفوق الشخصى لكل عامل معك. وعليك كمدير أن تفعل ما من شأنه أن يجعل العاملين معك يعتقدون أنك مخلص وصادق فى كل ما تفعله بهدف مساعدتهم على تحقيق أعلى أداء. ويمكنك النجاح فى ذلك إذا اتبعت الأساليب التالية :

أ - تعرف على أفكار ومقترحات كل عامل لديك بخصوص بيئة العمل وكيفية تحسينها. وفى ضوء تلك الأفكار والمقترحات قم بإعداد خطتك (خطة العمل) ودع العاملين معك يترجمونها إلى أفعال. وهنا سيأتى دور وأهمية الدافعية.

ب- وضح وأكد التزامك الشخصى ومسئوليتك الشخصية لفريق العاملين معك. وبمعنى آخر، فإنك أيضاً يجب أن يكون بداخلك شرارة الحماسة تجاه عملك ومسئولياتك. واحرص دائماً على تقدير ومكافأة التزام العاملين معك.

جـ- اربط دائماً بين نجاح فريقك (فريق العمل معك) ونجاح المنظمة ككل. إن استخدامك لتلك الاستراتيجيات سوف يساعدك على القيام بالأفعال أو السلوكيات التى تكون مفيدة لكل من العاملين معك، وللمنظمة التى تعملون بها. وهناك وسائل أخرى لإشعال الحماسة، وإطلاق شرارة النجاح لدى العاملين معك، منها :

1- وزع المكافآت على كل من يسهم فى النجاح

إن أحد الأهداف المهمة لأى برنامج للدافعية، هو مساعدة العاملين على الشعور بأن العمل فى ذاته، أو ممارستهم للعمل فى ذاته، هو مكافأة. والمدراء يدعمون الدافعية العادية أو الطبيعية عندما يجعلون العاملين يشعرون بالمتعة بالمكافآت التى يحصلون عليها نتيجة ما أدوه من عمل. ولذلك، فإن توزيع المكافآت على كل من يساهم فى نجاح المنظمة هو أمر ضرورى. وعلى سبيل المثال، فإذا

استطاع عامل أو مجموعة من العاملين أن يحسن من عمل ما أو يطوره، أو يـوفر للمنظمـة قدراً من المال، فعليك أن توزع عليهم تلك المكافآت، مراعياً دور كل واحد منهم، ونسـبة مـا يستحقه من المكافأة.

2- امدحهم وقدرهم واحتفى بهم

بالإضافة إلى المكافأة المالية، توجد أساليب أخرى لتوزيع مكافآت الأداء النـاجح. وعـلى سبيل المثال، فسوف يدهشك أثر ما تقدمه من مدح أو إطراء للعامل - أو العـاملين - الـذى أسهم فى هذا النجاح. واحرص على أن تمدحه مباشرة، أى وجهاً لوجه، ثم بعد ذلك أرسل لـه خطاب شكر تعبر فيه عن تقديرك وإعجابك به. والخطاب المكتوب بخطك سيكون أثره أكبر من المطبوع أو المكتوب على الحاسب الآلي. واحـرص دائمـاً عـلى أن تكـون محـدداً تماماً فى مدحك؛ أى تبين وبوضوح شديد سبب مدحك له أو إطرائك عليه.

3- التدريب، التدريب، التدريب

لا شئ يؤدى إلى الأداء الناجح، ويشكل تلك الروح لدى العـاملين، أكـثر مـن التـدريب. فاحرص على إعطاء العاملين فرصاً للتعلم المستمر، سواء داخل أو خـارج المنظمـة. ذلـك لأن هذا سوف يشعرهم بأنه "ثروة" أنت تحافظ عليها، وتحرص على تنميتها. احرص دائمـاً عـلى أن يتطور كل عامل لديك، سواء تطور شخصى إنسـانى، أو تطـور مهنـي، وسـوف تلاحـظ أن ذلك يزيد كثيراً من دافعيته. فعندما يتم تدريب العاملين، أو يتعرضون لأية مواقـف تهـدف إلى زيادة قدراتهم وكفاءتهم، فإن ذلك يعنى لهم أن إدارة المنظمـة- تقـدر أداءهـم، وتريـد مساعدتهم على التطوير المستمر لمهاراتهم. ومن الضرورى جداً أن تحـرص - كمـدير - عـلى أن تعطى العامل الفرصة مباشرة لتطبيق واستخدام ما تعلمـه مـن مهـارات جديـدة نتيجـة هذا التدريب، فهذا أمر ضرورى لكى يؤتى التـدريب ثمـاره، ويسـتفيد العـاملون مـما تـدربوا عليه أقصى استفادة ممكنة.

(15) قدم المحفزات، وكـل ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين معك، وأبدع فى ذلك

أحد الأساليب التى يستخدمها المدراء لإثراء مكـان العمـل وجعلـه أكـثر جـذباً، هو تعظيم الفوائد والمنافع التى تعود على الفرد الـذى يعمـل فى هـذا المكـان. لقـد انتهـى الـزمن الـذى كانـت المنظمـة التـى يعمـل بهـا الفـرد، لا تقـدم لـه إلا بعـض الخدمات الصحية، وأصبحنا الآن فى زمن تتبارى فيه المنظمات، وتبـدع فـيما تقدمـه

للعاملين فيها من خدمات ومزايا ومحفزات. إن المدير الناجح هو الذى يبدع فيما يقدمه للعاملين معه من محفزات قادرة على استثارتهم ورفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم. والكثير من المنظمات العالمية الكبرى تعتمد على نظام محفزات، وتقدم للعاملين بها ما يمكن أن يسمى بمنشطات ومعززات الدافعية، والتى تؤدى إلى رفع مستوى الإنتاجية من جهة، وزيادة رضا وسعادة العاملين من جهة أخرى. من ذلك مثلاً : أنه إذا تأخر العامل فى عمله حتى منتصف الليل، فإن المنظمة تؤجر له سيارة "ليموزين ليعود بها إلى منزله !!. ومنظمة أخرى توفر للعامل سيارة إذا تعطلت سيارته الخاصة، أو كانت فى الصيانة. ومنظمة ثالثة توفر لأى عامل فيها سيارة فخمة فى يوم زواجه ليزف بها، أو تعطيه مبلغاً من المال، وأسبوع إجازة!!. ومنظمة رابعة توفر للعاملين حجرات نوم فخمة ومريحة ليقضوا فيها فترة القيلولة. ومنظمة أخرى تعطى للزوج أسبوعين إجازة مدفوعة الأجر عندما تنجب زوجته ...الخ. أى أن المنظمات تحاول أن تقدم للعاملين كل ما يرضيهم ويشعرهم بالتميز، ويزيد من دافعيتهم.

وتلك بعض الأفكار التى تساعد المدير على أن يكون مبدعاً فيما يقدمه للعاملين معه من محفزات ومنشطات للدافعية :

أ - كن مرنا مع العاملين

إن التشدد والغطرسة فى التعامل مع العاملين أمر ممقوت تماما. ذلك لأن المرونة هى أهم ما يحتاجه العاملون من المدير الذى يشرف عليهم. ومن صور المرونة التى يحتاج إليها معظم العاملين فى المنظمات المختلفة : توافر وسائل الاتصال والسماح باستخدامها، وجداول عمل مرنة، والمشاركة فى العمل أو توزيعه بشكل عادل، وحرية العامل فى اختيار ساعات عمله، كأن يختار أن يعمل عشر ساعات يومياً لمدة أربعة أيام فقط فى الأسبوع بدلاً من ثمانى ساعات يومياً لمدة خمسة أيام، وإمكانية ترك العمل لقضاء أمر ملح، أو عند الطوارئ، أو عند حدوث شئ طارئ له أو لأحد من أسرته.

ب- دعِّم وارفع الدافعية بدون أن تقدم للعامل نقوداً أو مقابلاً مادياً

يمكنك زيادة دافعية العاملين معك دون الحاجة إلى أن تقدم لهم نقوداً أو مقابلاً مادياً، بل بتقديم محفزات أخرى مثل : كتابة كلمة شكر وتعليقها على باب غرفة الموظف، وخصص يوم يقوم فيه المدراء بغسل سيارات الموظفين!!، وقم بعمل لقاءات لتهنئة الناجحين ورفع روحهم المعنوية، وأدعو الموظف على الغذاء أو

العشاء، خصص مكاناً خاصاً لهذا الموظف ليركن فيه سيارته لمدة شهر كامل مثلاً، قدم له بعض الورود ...الخ ذلك من أفكار جديدة تجد أنها ملائمة.

جـ- كن فعالاً ومؤثراً وإيجابياً

لكى ينجح المدير فى زيادة دافعية العاملين معه، عليه أن يكون نموذجاً وقدوة فيما يتوقعه منهم، فانقل حماسك لهم وذكرهم بأنه من الممكن التغلب على أى مشكلات، واذكر لهم مادحاً وشاكراً الأفراد الذين نجحوا فى تخطى ما واجههم من صعوبات، وركز دائماً على الجوانب الإيجابية فيما يعرض عليك من أفكار ومقترحات، واحرص على مقابلة العاملين معك سواء فردياً أو فى جماعات، وبخاصة عندما تكون الروح المعنوية لهم منخفضة، وعبر عن تفاؤلك وثقتك فى العاملين معك، وركز على الأهداف والنجاحات الصغيرة والمؤثرة وليس فقط على الأهداف الكبرى والصعبة، واجعل العمل أمرا ممتعا لا يخلو من المزاح، واحتفى واحتفل بأقل تقدم أو نجاح يحققه العامل.

(16) بث قوتك وانشرها فى العاملين معك (وزع سلطاتك عليهم)

يجب أن تجعل العاملين معك أقوياء أو يشعرون بالقوة. فإذا أردت حقاً أن تجعلهم كالتيار المتدفق القوى، فأول ما يجب أن تفعله هو أن تفصح أنت عن قوتك، وتنشرها فيهم.

إن المدير الناجح هو الذى يكون واعياً بالمبدأ التالى : عندما يشعر العاملون بالقوة والثقة والكفاءة، فإنهم يستطيعون تحقيق وإنجاز الكثير. أما إذا شعروا بعدم القيمة أو التفاهة، وحُرموا من تحمل المسئولية، والسلطة، فإن أداءهم سوف يهبط بشكل كبير، ويزداد تزمرهم وعدم رضاهم. ولهذا، فإن المدير الناجح لا يتوقف عن بث قوته فى العاملين معه. أما المدير الفاشل، فهو الذى لا يفعل ذلك ويحرص على أن تكون كل القوة لديه وحده، وجميع السلطات فى يده. إن على المدير أن يعرف أنه لم يأت كمدير ليمسك كل القوة والسلطات فى يده، فتلك القوة والسلطة ما هى إلا أداة لتحقيق هدف نهائى. ومن ثم، فإن من مسئوليته - كمدير يحفز العاملين معه ويزيد من دافعيتهم - أن يستخدم ما يتمتع به من سلطة فى تحقيق نتائج وأهداف محددة، وأن يستخدمها لمساعدة العاملين معه على الأداء الأحسن.

فالمدير عندما يوزع وينشر قوته وسلطته على العاملين معه، فإنه بذلك يشركهم معه فى المسئولية والسلطة. ومن ثم، يجد العاملون أنفسهم أكثر دافعية للعمل، ويتخفف هو من كثير من الأعباء (التفرغ للثواب والعقاب)، حيث سيجد أن

هؤلاء العاملين يؤدون أداء جيداً بأقل تدخل منـه. وفـيما يـلى بعـض الأفكـار التـى تسـاعد المدير على النجاح فى ذلك:

أ - ساعد العاملين على تقبل تحمل المسئولية لزيادة الدافعية

عندما يعتمد العاملون على أنفسهم فى أن تظل دافعيتهم عالية (أكثر مـن اعـتمادهم على عوامل خارجية تهـدف إلى أن تظـل دافعيـتهم عاليـة)، فـإنهم سـوف يقبلـون بتحمـل المسئولية. وعندما يقبلون تحمل المسئولية، فإنهم يدركون بذلك أنهم أصبحوا المسئولين عن نجاحهم من عدمه. وبناء على ذلك، فلكى تشجع وتزيد من المسئولية الشخصية التى تـؤدى إلى الدافعية، فعليك أن تعطى للعاملين معك المسئولية الكاملـة فى إنجـاز مهـام أو أهـداف محددة أو مشروع بعينـه، حتـى يـدركوا أنـه هـدفهم أو مشروعهـم الخـاص، وأعطـى لهـم السلطة كاملة لتنفيذه عملياً بالأسلوب الذى يرونه. وعليك أن تتذكر جيداً أن أهم معوقات زيادة الدافعية لدى فرد ما، هو أن تعطى هذا الفرد مسئولية عمل ما، ثم بعد ذلك تتدخل وتطلب منه أن يؤدى هذا العمل بأسلوب معين تراه أنـت. وعـلى المـدير الجيـد ألا يقـع فى مثل هذا الخطأ.

ب- دع العاملين معك يأخذون القوة والسلطة

المدير الذكى يعرف أهمية بث وإطلاق القوة لدى كل عامل من العـاملين معـه، حتـى يؤدى أحسن أداء يستطيعه. فأنـت عنـدما تعطـى القـوة للعـاملين معـك، فأنـت تعطـيهم السلطة والمسئولية فى أن يقوموا بأعمالهم بفاعليـة وكفـاءة، وبأسـلوبهم الخـاص. إن شـعار "السلطة والمسئولية للعاملين ... أو القوة للعاملين" كان هو كلمة السر فى نجـاح الكثـير مـن المنظمات الكبرى.

جـ- أعد تحديد دورك كمدير

لكى تفعل ذلك، فعليك أولاً أن توسع من دائرة نفوذ أو تأثير كل عامل معك، ثـم بعـد ذلك تزيد من السلطة الممنوحة له، كلما كان ذلك ممكناً. وأحـرص عـلى أن يكـون دور كـل عامل أو المسمى الوظيفى له واضحاً تماماً لا لبس فيه. إن الكـل يعمـل، وكأنـه هـو القائـد. المهام والأعمال محددة بدقة وبمرونة. ابتعد عن الروتين المعقد والقواعد المربكة. دعم وأيـد دائماً الأفكار والاقتراحات الجيدة.

(17) احرص دائماً وشجع العاملين على تحمل المسئولية

ما أنسب طريقة للتشجيع على تحمل المسئولية بـين العـاملين معـك؟. الإجابـة هي: عن طريق مساعدتهم على فهم، وتقبـل الـدور الـذى يقومـون بـه فى المنظمـة ككل. والمدير الناجح هو الذى يجعل كل عامـل يـدرك كـل مـن حـدود، وأهميـة أو

خطورة دوره، وأنه إذا كان الناتج العام أو الأداء العام للمنظمة هو بمثابة "تيار مياه"، فإن كل عامل هو مجموعة قطرات تساهم فى تكوين هذا التيار.

إن العاملين الذين يؤدون بشكل ممتاز ومتميز، إنما يفعلون ذلك لأنهم يعتقدون أنهم هم المسئولون عن أنفسهم وعن أدائهم أولاً، وليس المدير أو غيره من قيادات المنظمة. فهم يقدمون هذا الأداء المتميز ليس فقط لمجرد الترقية أو الحصول على مكافأة، بل يفعلونه لأنهم مدفوعون ذاتياً، أى يعيشون حالة من الدافعية، مصدرها من داخلهم، دافعية تولدت بداخلهم نتيجة اقتناع وحب، تولد بداخله قوة لا تضاهيها أية قوة أخرى. وفيما يلى عدد من الأفكار التى تساعدك على جعل العاملين يشعرون بالمسئولية

أ - حث العاملين وشجعهم على الإيمان والثقة بأنفسهم

يجب أن يكون هدفك الأساس دائماً من أى سلوك لك مع العاملين أن تساعدهم على الثقة بأنفسهم، وأن يقتنعوا بأنهم قادرون على تحقيق ما يضعونه لأنفسهم من أهداف. ساعد العاملين على أن يتولد لديهم الإحساس بالمسئولية عما يقومون به من أعمال، لأن ذلك يبث روح الحماسة بداخلهم. إن الإنسان ينجح فى المهام الصعبة إذا قبل تلك المهمة، وقرر أن ينجح فيها، أى إذا تحمل مسئوليتها. ولن يستطيع ذلك إلا إذا آمن بنفسه ووثق من قدراته وإمكانياته، إيماناً وثقة تنبع من داخله، ومن ثم تطلق فيه روح الحماسة والدافعية العالية.

ب- ساعد العاملين على تخطى العقبات لتحقيق الأهداف

يُعد الدفع الذاتى المتمثل فى أن تتولد الدافعية من داخل العامل وأن يدفع نفسه بنفسه وقبول المسئولية، هما القنطرة المهمة التى تربط بين وضع الأهداف من جهة، وتحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع من جهة أخرى. إن الدفع الذاتي، وقبول المسئولية يعد عادة القوة الكبرى التى تكمن خلف أى إنجاز يحققه الفرد. وثمة أسلوبان فعالان لمساعدة العاملون على تحقيق أهدافهم : الأول، هو مساعدة العاملين على مواجهة الخوف. بمعنى أن عليك - كمدير - أن تشجع العاملين أن يعرضوا ويناقشوا بمنتهى الصداقة والحرية، مخاوفهم وكل ما يقلقهم، ثم بعد ذلك تقومون - أنت والعاملون معك - بخطوة ما أو انجاز فى العمل والتقدم نحو تحقيق أهدافهم، فإن تلك المخاوف سرعان ما تتبدد، وتبدأ - على الفور - ثقتهم فى أنفسهم فى الازدياد. أما الأسلوب الثاني، فهو أن تساعد العاملين فى التركيز على النتيجة النهائية لما يؤدونه من عمل. ساعدهم على أن يتخيلوا كيف سيكون النجاح الذى ينتظرهم، وادفعهم تجاه هذا النجاح (النتيجة النهائية للأداء).

ج- حَمِّل العاملين المسئولية، أو اجعلهم مسئولين

يعنى كون الفرد مسئولا أو متحملا للمسئولية، أنه هو المسئول عن كل من أفعاله، ونتائج تلك الأفعال. فالمسئولية الحقيقية شئ أكبر من مجرد أداء عمل ما أو القيام بمهمة معينة، لأنها تعنى أن لدى الفرد شعوراً قوياً بأنه مسئول عن عمله وعن النتائج التى يحققها جراء أداء هذا العمل. ولمساعدة العاملين على تحمل المسئولية، يمكنك إتباع الآتى: ضع قائمة متفق عليها - أنت والعاملون معك - بمعايير الأداء المطلوب، ثم اكتبوا قائمة بما هو متوقع إنجازه، ثم حدد مكافآت وحوافز النجاح، وتابع العمل عن قرب، وبخاصة إذا كان الأداء منخفضاً، ولا تشجع إلا على العمل الممتاز، واكشف عن عدم قبول - بقدر معقول - للأعمال متوسطة الجودة.

(18) اجعل العاملين يثقون فى أن الغد سيكون أحسن من اليوم

تعتمد الدافعية جزئياً على الأمل فى نجاح ما نقوم به من مجهود، والأمل فى أن مستقبلنا سيكون أحسن. إن الأمل معناه أننا قادرون، وأن المستقبل فاتح لنا ذراعيه.

وأحد أهم أدوار المدير الكفء هو أن يعطى الأمل للعاملين معه. وليس المقصود هنا الأمل فى حد ذاته، ولكن الأمل الذى يوضح الهدف والطريق، والقائم على أساس راسخ ومصداقية. فعندما يكون لدى الناس نظره إيجابية ومتفائلة حول مستقبلهم، فإن ذلك يدعم حماسهم والتزامهم بالعمل المنخرطين فيه، أى يكون بمثابة عملية دافعة مستمرة. إن وجود مثل هذا الأمل هو بمثابة مكافأة أو حافز مستمر للفرد، بأن يؤدى عمله على خير وجه. وفيما يلى عدد من الوسائل التى يمكن للمدراء الاعتماد عليها فى جعل العاملين يدركون ويؤمنون أن المستقبل مشرق وزاهر:

أ - افهم جيداً ظاهرة "الإمكانية البشرية"

الإمكانية هى شئ لدى كل فرد، يمكن أن ينمو ويتطور تماماً، أو يظل كما هو كامناً وغير مستغل. ومهما كانت إمكانيات الفرد، فإنه لا يمكن أن يعرفها إلا إذا أتيحت له فرص نموها واستخدامها. وهنا يأتى دور المدير وأهميته. فعليه أن يأخذ وقته لاستكشاف ومراقبة إمكانيات كل عامل لديه، وأن يساعد كل عامل على إطلاق تلك الإمكانيات، وذلك بالتشجيع على محاولة القيام بالأشياء الجديدة، وإعطائهم مسئوليات جديدة. على المدير ألا يدع الإمكانيات كامنة لدى العاملين معه، بل يعطى لكل منهم فرص تفجيرها وإظهارها والتعبير عن نفسها.

ب- اجعل العاملين يشعرون أنك تثق فيهم وتؤمن بقدراتهم

الثقة فى العاملين معك عنصر بالغ الأهمية فى إدارتك لهم، والوصول بالمنظمة إلى مستوى مرتفع من الأداء. فالثقة هى الأساس الذى تبنى عليه كل العلاقات الأخرى. فإذا كانت الآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة مهمة للأداء والإنتاج، فإنها تفقد الكثير من قيمتها وأهميتها إذا لم تكن هناك ثقة فيمن يعملون عليها ويستخدمونها. لابد أن يكون بناء الثقة فى العاملين هو البند الأول على أجندة أى مدير، وأول أولوياته، ذلك لأنه إذا شعر العاملون أنك لا تثق بهم ولا بقدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد، فإنهم لن يؤدوا أبداً الأداء الجيد الذى تتوقعه منهم والعكس صحيح إذا شعروا بأنك تثق بهم، فسوف يفعلون الأشياء بشكل صحيح، ويكون شعورهم الطبيعى هو "ضرورة فعل الأشياء بأحسن ما يكون"، ومن ثم يستحقون ثقتك بهم.

ج- وضح للعاملين وأظهر لهم أنهم أهل لثقتك

عندما تمنح ثقتك للآخرين، فإنك بذلك تبعث لهم برسالة قوية مضمونها : "أنا أؤمن بأنكم جديرون بتلك الثقة"، وهو ما يعنى للآخرين أنك تثق بقدرتهم وكفاءتهم، وأنك تؤمن بأنهم سوف ينجحون فى إنجاز ما كلفتهم به. إن ثقتك فى العاملين معك أمر ضرورى ولازم لكى يثقوا هم بأنفسهم. وللأسف، فإن معظم المدراء لا يهتمون بخلق هذا المناخ العام من الثقة، أو يستخدمون كلمة الثقة بمعنى ضيق وفى سياق محدود، ولا يحرصون على أن تكون مناخا عاما يميز علاقتهم بالعاملين. إن الثقة التى نقصدها وننشدها هى أن تجعل العاملين يفكرون لأنفسهم بأنفسهم، يطرحون الأسئلة والمشكلات، ويتخذون ما يلائمها من حلول وقرارات. هذه هى الثقة الحقيقية، وليس - أبداً - أن تكلف أحد العاملين بشئ، أو تأمره بشئ وتقول له أنا أثق بك" (Bruce, 2003).

(19) اعمل على رفع الروح المعنوية

تؤثر الروح المعنوية للعاملين تأثيراً مباشراً فى دافعيتهم للعمل، ومن ثم فى حماسهم له والتزامهم به. وببساطة شديدة، فإن المعادلة هى : روح معنوية منخفضة = حالة دافعية داخلية منخفضة، وروح معنوية مرتفعة = حالة دافعية داخلية مرتفعة. إن العلاقة مباشرة وقوية بين طرفى المعادلة. ومكان وسياق العمل الذى يتمتع بروح معنوية مرتفعة، عادة ما يصل إلى هذه الروح المعنوية المرتفعة بناء على أساسيين، هما : الثقة - الاستقامة. ولا يكفى أبداً أن يثق المدير فى

العاملين معه، إذ لابد أيضاً أن يثق العاملون فى مديرهم. يجب أن يدرك العاملون أن المـدير يأخذ فى اعتباره دائماً اهتمامـاتهم واحتياجـاتهم، ولابـد أن يخـبروا ذلـك واقعيـاً كـل يـوم فى العمل. وأحسن طريق لتحقيق ذلك هو أن تكون اهتمامات العاملين، هى نفسها اهتمامات المنظمة ككل.

على المدير أن يتذكر دائماً أن أعظم موارده وأسلحته، هم العاملون معه، فهم أغلى مـا يملك، وأنه إذا كان يوظفهم ليعملون معه بسـبب كفـاءتهم وجـدارتهم، فـإن تلـك الكفـاءة والجدارة ليست هى المفتاح السحرى للأداء المرتفع، وإنما يكمـن هـذا المفتـاح فى اتجاهـات هؤلاء العاملين واهتماماتهم. إنه بقدر ما تفعله من أجل خلق مناخ ومكان عمل مرتفـع فى الروح المعنوية، فى الوقت الذى تقـوم فيـه ببنـاء صروح الثقـة فى العـاملين معـك، بقـدر مـا تحدثه من زيادة فى دافعية هؤلاء العاملين. وهناك بعض الأساليب التى يمكـن أن تسـاعدك فى تحقيق ذلك

أ - احرص على الوفاء بالوعد، وافعل ما تقول أنك سوف تفعله

احرص على ألا تكون كثير الوعود، قليل الوفـاء بمـا تعـد بـه، بـل عـلى العكـس، لـتكن وعودك قليلة، ووفاءك بها كامل وقوى. فلا شئ يجعل الآخرون يثقون فيك، أكثر من تطـابق أقوالك مع أفعالك. إن النيات الطيبة لا تكفى. يكفيك أن تخبر العاملين معـك أنـك حـريص عليهم، ثم اجعل تصرفاتك وأعمالك اليومية معهم تثبت ذلك، وتتطابق مع هذا القول. هنـا سوف ترتفع روحهم المعنوية تلقائياً وبشكل طبيعى.

ب- اجعل الاستقامة والإخلاص أعلى درجات الذكاء فى المنظمة

يصف البعض الاستقامة بأنها أعلى وأرقى شكل من الذكاء الإنساني. فالاستقامة ليسـت فقط مع الآخرين، وأن تصبح جديراً بثقتهم بك واعتمادهم عليك، بل إنها ما يتبقى لنا عنـد الناس بعد أن نفقد مركزنا أو قوتنا، إنها أخلاقنا وضميرنا، ومعتقـداتنا الأساسـية وقيمنـا وأى الاستقامة خاصية أساسية فى أى مكان عمل يتمتع بالروح المعنوية المرتفعة.

ج- كن صادقاً، وتحلى بالجانب الإنسانى

هل أنت مؤمن بما تقوله للآخرين؟ هل أنت صـادق مـع نفسـك؟. هـل تفعـل الأشياء الصحيحة المتسقة مع قيمك ومبادئك؟. إنـه مـن المسـتحيل أن تكـون مـديراً جيداً إذا كانت تصرفاتك وأفعالك غير متسقة مع ما تـؤمن بـه حقيقـة، أو إذا كنـت "بوجهين" أو بشخصـيتين. كـن صـادقاً مـع الآخـرين، ولا تخـاف مـن أن تظهـر لهـم الجانب الإنسانى فيك. إنه ليس عيباً أن يقاسـموك عيوبـك ونقـاط ضـعفك، وآمالـك

وأحلامك. كن متواضعاً وواضحاً ومستقيماً مع العاملين معك؛ وثق أنهم سوف يقدرون ويحترمون صدقك هذا وإنسانيتك هذه. لن تنجح فى خلق روح معنوية مرتفعة فى منظمتك إلا إذا اتسمت بهاتين الخاصيتين، وهما الصدق مع الذات ومع الآخر أن تكشف عن الجوانب الإنسانية فيك بمنتهى الوضوح والتلقائية.

(20) اجعل العمل مزيجا من المزاح والمتعة والمرح

ثمة العديد من الدلائل على وجود علاقة مباشرة بين المزاح والمرح فى العمل، وكل من الإنتاجية، والإبداع، والروح المعنوية المرتفعة، والرضا، والقدرة على التذكر، والقدرة على الاستدلال الصائب. إن المرح والمزاح فى سياق ومكان العمل يؤدى إلى تبديد التوتر، ويسهل ويحسن عملية التواصل، ويوحد بين العاملين، ويقلل الشعور بالضجر والإنهاك، ومن ثم يخلق الكثير من القوة الإيجابية. إن العاملين الذين يؤدون عملهم فى سياق عمل ممتع ومفعم بالمرح، يدركون أن هذا السياق مشبع للكثير من احتياجاتهم، ومدعم لدافعيتهم لأداء هذا العمل على أحسن مستوى.

إن مفتاح النجاح الحقيقي، وخلق سياق عمل دافعى، هو أن يكون لديك عاملون يريدون فعلاً أن يؤدوا أعمالهم، ويحبوا أن يأتوا إلى أعمالهم. فمثل هؤلاء العاملين هم الذين سوف يشعون فى مكان العمل جوًا من المرح والمتعة. وإذا أردت أن تجعل مكان العمل أكثر سعادة ومرحاً، يمكن الاعتماد على الأفكار التالية:

أ - حث على المرح، واستخدم بعض المواقف والأفكار المازحة المثيرة للدافعية

ومن تلك المواقف والأفكار:

- اضحك مع العاملين، لا على العاملين.
- كن لطيفاً ودوداً، ولا تكن عابساً، أو جاداً أكثر من اللازم.
- فكر معتمداً على روح الدعابة.
- تبنى اتجاها مازحاً لطيفاً.
- خطط لكى تقضى وقتاً ممتعاً كل يوم.
- ساعد الآخرين على إدراك الجانب المضيء فى الأشياء والمواقف المختلفة.

ب- كن واعياً بالعلاقة بين المزاح والآثار الإيجابية المفيدة للعمل

هل تريد أن تقلل من نسب الغياب عن العمل؛ وتزيد من الرضا عن العمل، وترفع من أداء العاملين، وتزيد الإنتاجية؟. إذا كنت تريد كل ذلك فعليك أن تخلق بيئة عمل مرحة ممتعة. ويمكنك الاستعانة هنا بتجارب بعض المنظمات العالمية

الكبرى التى نجحت فى ذلك (وهى متعددة ويذكر أسـماء بعـض منهـا). إن خلاصـة تجـارب تلك المنظمات والشركات تؤكد أن الضحك والفكاهة يلعب دوراً جوهرياً فى نجـاح أى عمـل تجارى أو مالى.

جـ- تذكر واعترف بقوة وأثر المزاح والمرح

إن المرح والضـحك يطهرنـا، ويغسـلنا مـن الـداخل. إنـه يوحـدنا مـع الآخـرين الـذين يشـعرون هـم أيضـاً بـالمرح والضـحك. إن صـاحب الـروح المازحـة لا يمكـن أن يشـعر أبـداً بالوحدة. فنحن عندما نشترك مع الآخرين فى الضحك، فإننا لا نستمتع فقـط بهـذا الضـحك، ولكن نستمتع أيضاً بالمشاركة فيه مع الآخرين. إن المرح دافعى (يزيد الدافعية) بسـبب مـا يخلقه من سعادة بداخلنا. ولهذا، فإذا وجدت أن العاملين معك يشعرون بالتعب والإجهـاد والضغط أو أن أداءهم قد قل، أو أن حالتهم المزاجية ليست ملائمـة للقيـام بـأعمالهم رغـم قدراتهم المرتفعة، فعليك بالضحك والمرح، فسوف تتغير الصورة تماماً.

(21) احتفظ بالعاملين (ثبتهم أو اجعلهم يستقرون فى العمل)

على المدير أن يحرص على الإبقاء على العـاملين معـه، واسـتمرارهم فى العمـل، وعـدم تغييرهم، ما داموا يؤدون العمل بالمستوى المطلوب. كذلك من المهم - على الجانب الآخـر - أن تكون لدى العاملين الرغبة فى الاستمرار فى أعمالهم. إن الأمر الطبيعى هو أن الناس تريد أن تعمـل، وتظـل مسـتمرة فى العمـل، مـا دام المكـان الـذى تعمـل فيـه يـوفر لهـا الرعايـة والاحترام. إن المدير الناجح هو القادرة على خلق بيئـة عمـل يحبهـا العـاملون، ويحبـون أن يبقوا فيها، وأن يظلوا محتفظين بوظائفهم أو بأعمالهم فيها.

ولهذا فإن المدير الذكى والكفء هو الذى يحرص على أن تكون لمنظمته سـمعة طيبـة، بحيث يتمنى أى إنسان أن يعمل بها. وتحرص بعض المنظمات الكبرى الناجحة على إخضـاع المعينين الجدد فيها لدورات تدريبية، مـن شـأنها زيـادة رغبـة ودافعيـة هـؤلاء العـاملين فى البقاء والاستمرار فى العمل فى المنظمة، وبالتالى تقل نسبة العاملين المتغيبين أو المنتقلين مـن المنظمة. ومن ثـم، تـزداد حالـة الاسـتقرار والانتظـام فى العمـل، ذلـك لأن عمليـات التعيـين الكثيرة والمستمرة تستنزف الكثير من المال والوقت والجهد. ومن ثم يجب التقليل منها قدر الإمكـان، والتمسـك بالعـاملين الموجـودين والحـرص عـلى أن يظلـوا فى المنظمـة ويسـعون

للاستمرار فى أعمالهم. ويمكن للمدير الاستعانة بالأفكار الآتية للاحتفاظ بالعاملين معه، واستمرارهم فى أعمالهم، وفى ذات الوقت يتمتعون بدافعية مرتفعة:

أ - تعرف على الأساليب والعوامل التى تساعد على إبقاء العاملين فى أعمالهم

على المدير أن يجتهد فى خلق بيئة العمل التى يشعر العاملون فيها أنها الصحيحة أو المناسبة لهم تماماً (ما يريدونها أو ما يتمنون العمل فيها)، وأنها الملائمة لهم والمتوافقة مع احتياجاتهم ورغباتهم. إن بعض المنظمات - مثل جوجل Google - تسمح للعاملين بلعب الهوكى أثناء ساعات العمل، وتسمح لهم بإحضار كلابهم معهم إلى العمل، وتناول الغذاء والعشاء مجاناً فى مطعم الشركة. والنتيجة أن المنظمة لاتخسر من هذا، بل على العكس تماماً. فالموظفون يعملون ساعات أكثر، وينتجون أكثر، ويحبون أعمالهم، ويحرصون على البقاء فيها.

ب- افهم الأسباب التى تؤدى إلى بقاء العاملين

إنها - بلا شك - ليست الأسباب المادية فقط، أى المرتب والحوافز. إن الأداء المرتفع أو من يؤدون أداء مرتفعاً، يريدون أن يعملوا فى مكان يحبونه ويمثل مصدر سعادة لهم، مكان يساعدهم على النمو والتقدم، ويشعرون فيه بقيمتهم، وأنه محل للاحترام سواء داخل المنظمة أو خارجها (خارجها بسبب انتمائهم للمنظمة). إن الجانب المادى يأتى فى أهميته بعد كل ذلك. فليس الأجر هو المحدد الأول للرغبة فى البقاء فى العمل فى مكان ما.

جـ- اجعل القيم والاتجاهات هى مرشدك

إن ما يعرفه الناس أقل أهمية بكثير، مقارنة بما هم عليه بالفعل أو بما يقومون به واقعيا. ولهذا، فإن الكثير من المنظمات الكبرى الناجحة تؤمن بأن نجاح المنظمة ينهض أساساً لا على خبرة العاملين فيها، ولكن على قيمهم واتجاهاتهم وتفكيرهم أو عقليتهم الصحيحة. ومعنى هذا أنه يجب الحرص تماماً فى تعيين الأفراد من البداية، إذ لابد أن نختار من نريد الاحتفاظ بهم والاستمرار فى العمل معهم، لأن ذلك هو الخطوة الأولى الصحيحة فى خلق ثقافة عمل أو بيئة عمل تجعل من يعملون فيها يحبون أن يستمروا، ويحرصون على البقاء فى أعمالهم فيها.

(22) كون فريق عملك على قلب رجل واحد (روح الفريق)

"أن نأتى معا، فهذه هى البداية، وأن نبقى معاً، فهذا هو التقدم، وأن نعمل معاً، فهذا هو النجاح".

يهتم المدراء كثيراً فى زمن العولمة بـالأمور الماليـة والتجاريـة، واسـتراتيجيات التسـويق، والإنتاج، وخدمة العملاء ...الخ، ويهملون أحياناً الحقيقة الأساسـية التـى تؤكـد أن المنظمـة ونجاحها، رهن بالعاملين فيها، وبطبيعة العلاقات التى تحرص تلـك المنظمـة عـلى أن تكـون هى السائدة بين هؤلاء العاملين.

إن المدير الناجح هو الذى يحول مجموعة الأفراد العاملين معه إلى فريق واحد، يعمل معاً ليحقق أهدافاً محددة له (للفريق ككل)، وفى ذات الوقت يتم تحقيق أهداف كل عضو من أعضاء هذا الفريق. ويمكن للمدير أن يـنجح فى ذلـك إذا جعـل أفـراد الفريـق يـدركون ويقتنعون - من سلوكه وممارساته معهم - أنه حريص عليهم وعلى أهـدافهم واهتمامـاتهم. ذلك لأن المدير عندما يهتم بالعاملين معه ويكون حريصاً علـيهم، فإنـه بـذلك يخلـق لهـم المناخ الذى يجعلهم هم أنفسهم حريصين عليه (على المدير)، وكذلك يحرص كل منهم عـلى زميله. والنتيجة النهائية لهذا الحرص وتلك الرعايـة المتبادلـة بـين الجميـع، هـى مزيـد مـن الدافعية للأداء الأحسن والرغبة فى التطوير. المهم هى ألا يكتفى المدير بأن يكون لديه هذا الحرص وتلك الرعاية، بل يترجمها فى سلوكه بحيث يجعل العـاملين معـه يرونهـا ويقتنعـون بها، لأن ذلك هو الذى يبث فيهم روح الطمأنينة، ويسـاعدهم عـلى العمـل بجديـة وبـذكاء ويتم ذلك من خلال مايلي:

أ - احرص على وجود فريق عمل مرتفع الدافعية، وحث على ذلك

فريق العمل الجيد، وصاحب الدافعية المرتفعة، هو ذلـك الفريـق الـذى يـنجح فى أن يؤدى كل فرد فيه عمله بأسلوبه الخاص وببصـمته وتفـرده الخـاص. وفى ذات الوقـت، فـإن عمل وأداء كل فرد فيه يلتقى مع أعمال الآخرين بحيث يسهم الجميـع فى تحقيـق أهـداف الفريق. إذن، فمن المهم أن ينصهر الجميع فى بوتقة واحـدة، ولكـن دون أن تضـيع الملامـح الفردية الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق. والمدير الجيد هو القادر عـلى أن يُحـدث هـاتين النقطتين معاً (الفردية والتمييز والاختلاف، والجماعية والتعاون والمشاركة).

وعلى المدير أن يفعل كل ما يمكنه ليعبر عن تقديره وإعجابه بما يقدمه كل عضو مـن أعضاء الفريق من إسهام، ويكون قائداً (وليس مديراً فقط) يشجع دائماً وييسر كل الظروف التى تساعد على العمل وفق روح الفريق.

ب- اجعل قيادتك من القلب، وبمشاعر الحب

إن كلمة يشجع "encouragement" تستمد أصلها من الكلمة اللاتينية "Cor" والتى تعنى القلب "heart". ومعنى ذلك أنك عندما تشجع العاملين معـك وتحـثهم وترعاهم، فإنك فى حقيقة الأمـر تفـتح لهـم قلبـك، وتقـودهم بمشـاعرك ووجـدانك.

فالقائد الناجح هو الذى يحرص على أن يكون جوهر علاقته بمرؤوسيه هو: "أنه يحبهم وأنهم يحبونه". إن القيادة الدافعة (التى تؤدى إلى زيادة دافعية فريق العمل) هى مسألة مشاعر صادقة، وحرص ورعاية من القائد للعاملين معه، وحرص على المنظمة التى يعملون فيها. ومن الطبيعى أن يبادله العاملون نفس المشاعر الإيجابية، وأن يستجيبوا لذلك، ويترجمونه فى صورة أداء مرتفع.

جـ- شجع الأفراد وحثهم على روح الفريق

يعرف المدير الذكى أن روح الفريق توحد وتقوى. فتحويل "مجموعة" أفراد العمل إلى "فريق"، يمدهم بمزيد من القوة، ويخلق لديهم انطباعاً وإحساساً مشتركاً بوحدة الاتجاه والهدف. واعلم أنك - كمدير - المسئول عن النجاح فى تحقيق ذلك (تحويل العاملين من مجرد "مجموعة" عمل إلى "فريق" عمل). فأفعالك واتجاهاتك تؤثر مباشرة فى طريقة عمل من ترأسهم أو من يعملون معك. وإليك بعض الأفكار والمقترحات التى تساعدك على خلق روح الفريق والتشجيع عليها :

- حدد للفريق هدفه أو ما يجب عليه إنجازه بوضوح.
- دع الفريق يصنع لنفسه قواعده ومبادئ عمله.
- شجع على المرح وروح الدعابة والفكاهة فى العمل.
- امنح العاملين سلطة اتخاذ القرارات، والعمل فى ضوئها.
- التزم بما تعد به، وافعل ما تقول.
- دع الفريق يجد بنفسه حلولاً لما يواجهه من مشكلات، دون أن تتدخل.
- اسمح لأعضاء الفريق باتخاذ القرارات المالية، وأن يحددوا ميزانيتهم بأنفسهم.
- توقع أن العمل سوف يشهد صعوداً وهبوطاً، ولن يسير على وتيرة واحدة، إذ أن بعض مراحله قد تكون أسهل من الأخرى، ولذلك لا تتوقع أن الأداء - عبر كل خطوات العمل أو المشروع - سوف يكون على نفس المستوى، سواء من حيث السرعة أو الدقة.
- دع الفريق يحدد بنفسه نظام الحوافز والمكافآت.

(23) أطلق عنان القوى الكامنة لدى العاملين

هل تعرف أن إمكانيات المخ البشرى غير محدودة؟ وأن قوة وقدرة المخ البشرى تفوق أى آلة تكنولوجية، مهما بلغ تقدمها. فإذا كان أعقد أجهزة الحاسوب تستطيع معالجة حوالى 6000 (ستة آلاف) معلومة فى الثانية الواحدة، فإن المخ قادر على معالجة أكثر من 30 بليون معلومة فى الثانية الواحدة.

وعندما يشعر الفرد بالتعب أو الكسل، فإنه لا يستطيع تحقيق ما هو قادر بالفعل على تحقيقه فى الظروف العادية. ولهذا، فإن المدير الذكى هو الذى يحافظ على راحة العاملين معه، ويعمل على زيادة طاقتهم، ليحققوا أعلى معدلات الأداء معاً. والأسلوب السليم لزيادة طاقة العاملين ومضاعفتها، هى أن يعملوا بروح الفريق وبشكل تعاونى.

يمكنك - إذن - عزيزى المدير أن تستفيد من هذه الأساليب فى أن تستخرج من العاملين معك أحسن وأكفأ ما عندهم. وتركز معظم تلك الأساليب على أهمية أن يفكر المدير وبعمق فى الإمكانات الكامنة بداخله هو، وبداخل العاملين معه، تعمل على تفجيرها واستخراجها واستغلالها لصالح العمل والعاملين. عليك أن تعمل على إطلاق واستخراج قوى الذكاء، والإبداع، وحب الاستطلاع. فكل ذلك هى إمكانات وطاقات موجودة بالفعل لديك أو حولك، ويجب الانتباه إليها وإطلاقها من عنانها. وفيما يلى بعض الأساليب التى يمكن للمدراء الاعتماد عليها فى إطلاق القوة الإنسانية الكامنة فى العاملين معهم :

أ - تعليم العاملين وإمدادهم بالمعارف والمعلومات والتدريب

إن القول الشائع "المعرفة قوة" قول ليس دقيقاً، بل الدقيق هو أن القوة ليست فيما نعرف، ولكن فى كيفية استخدامنا لما نعرف. ولذلك فعلى المدير أن يحرص فيما يقدمه للعاملين من برامج تدريبية، ألا يكتفى بتقديم المعارف الجديدة، بل أيضاً بكيفية استخدامها بفاعلية. إن تدريب العاملين بهذا الأسلوب (تقديم الجديد، وكيفية استخدامه) يساعد على تطوير مهارات العاملين، ويحسن من أدائهم.

ب- المران العملى

بمجرد أن يتعلم العاملون، أو يتم تزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة، يأتى دور برنامج المران. فالمران هو الذى سيجعل تلك المعارف والمعلومات باقية ومستمرة. ولذلك، فإن المران هو أحد الأساليب الفعالة فى استمرار بقاء الدافعية لدى العاملين. وللمران تعريف محدد هو أن يقوم شخص ما يمتلك الخبرة، والقدرة على التشجيع، والفهم، بتدريب شخص آخر ومساعدته على الوصول إلى أقصى وأحسن أداء لديه".

ج- يجب أن تحب العاملين معك

إن الحب يفعل المعجزات، قادر على أن يفعل كل شئ. والمدير الناجح حقيقة هو ذلك القادر على أن يحب العاملين معه، ويترجم هذا الحب فى صورة التشجيع على تكوين مناخ عام قائم على الحب فى العمل. والحب هنا يعنى الاهتمام

والرعاية، يعنى أنك مهتم بالعاملين وبنجاحهم، وأنـك تكـون سـعيداً إذا نجحـوا بالفعـل، وأنـك مرحب تماماً لمساعدتهم بأقصى درجـات المسـاعدة عنـدما يحتـاجون ذلـك. إن مشـاعر الحـب، والحرص، والرعاية، فى بيئة العمل، هى جوهر بث الدافعية فى فريق العمل (Bruce, 2003).

ثانيا: كيفية التعامل مع مخفضات الدافعية والتخلص منها

يؤثر أى مدير - سواء بشكل مباشر أو غير مباشر - فى ثقة العاملين معه بأنفسـهم، وفى اهتماماتهم ورغباتهم، وفى مدى حبهم للعمل الذى يقومون به. ويقدم هذا الفصل العديـد من الأفكار التى تساعد المدير على أن يكون هذا التأثير إيجابيـاً، ويـؤدى إلى زيـادة دافعيـة العاملين معه. ولكن علينا أن نعترف أننا نعيش الآن فى ظـروف صـعبة، وأنـه مهـما كـان مـا يقدمه المدير من دعم وتشجيع للعاملين معه، فإنه سوف يظل يواجه ظروفاً معاكسة تـؤثر سلبياً على دافعيتهم، وسوف تظل بعض العوامل المضـادة أو المخفضـة للدافعيـة موجـودة. ومن ثم يجب مواجهتها ومحاولة التخلص منها.

يجب مواجهة تلك العوامـل المعوقـة للدافعيـة أول بـأول، ودون أن نتركهـا تسـتفحل. وعلى المدير أن يركز طاقته وجهده على ما يستطيع أن يقوم به بالفعل، أو على ما هو قـادر على فعله، وليس على ظروف وأحوال سيئة طارئة تؤدى إلى خفض الدافعية، وتكـون خـارج نطاق السيطرة عليها، لأن تركيزه على ما هو ممكن ومستطاع بالنسبة له سوف يجعله أكثر قدرة على مواجهة كل ما من شأنه منها أن يؤثر سلبياً على دافعية العاملين معه.

وعـلى المـدير أن يتـذكر أن مخفضـات أو معوقـات الدافعيـة هـى عوامـل متعـددة ومتنوعة، فقد تكون وقائع أو أحداث أو مواقف معينـة، أو قـرارات مـن إدارة المنظمـة، أو انخفاض فى سعر المنتج، أو انخفاض الأجور أو الحوافز للعاملين ...الخ.

وتوجد ثلاثة مجالات محددة، يجب على المدير أن يكون واعياً بأنه يمكنه مـن خلالهـا بناء منظمة قوية وفريق عمل قوى، يستطيع التعامـل بكفـاءة مـع أى مواقـف مخفضـة أو محبطة للدافعية، وهى:

(1) لا تشغل معك إلا الملائمين أو لا تعين إلا المناسبين

أنسب أسلوب لمواجهة معوقات أو مضادات الدافعية، هو تحاشى ومنع وجـود تلك معوقات من البداية. وأحياناً ما تكون مشكلة معوقات الدافعية راجعة إلى مـن

تعين للعمل عندك. فهم أناس بطبيعتهم محبطون ويسهل جداً خفض دافعيتهم لأقل سبب، وهناك أناس بطبيعتهم سلبيون وغير متحمسين لشئ. ولما كان من الصعب على المدير تغيير مثل تلك الحالات، فمن الأفضل تجنب تعيينهم فى العمل من البداية. من المهم - إذن - حسن اختيار العاملين من البداية، وتجنب من يعانون من أية مشكلات فى الدافعية.

(2) اخلق لهؤلاء العاملين الملائمين بيئة عمل تغرس فيهم الثقة، وتقدم عائداً لأدائهم

تعد خسارة أو فقدان العاملين الجيدين أمراً سيئاً وغير مقبول. ولتجنب ذلك، عليك أن تعطى للعاملين معك مرتباً جيداً، وعائداً صادقاً عن أدائهم. إن العائد - ومن ثم التواصل بينك وبين العاملين معك - مهم جداً ويقوى جسور الثقة بينكم، حتى ولو كنت من خلال هذا العائد توضح أو تصحح بعض الأخطاء لدى العاملين. والمهم هو أن تسأل العاملين عن الطريقة التى يفضلونها لتلقى العائد منك، لأن ذلك يساعدك فى تجنب الاستثارة ويخفض من الظروف المشتتة والمخفضة للدافعية. إن المدراء الذين يخلقون بيئة عمل غنية فى كل من : ما تقدمه من أجر، وما تقدمه من عائد، تشجع العاملين فيها على التعاون، وعلى الثقة، وتدفعهم دفعاً نحو المستوى الأعلى من الأداء، والإنتاجية المرتفعة.

(3) احرص على كرامة العاملين، واحترامهم فى كل الأوقات والظروف

أحد أهم معوقات الدافعية لدى العاملين فى أى منظمة، هو إهدار كرامتهم أو عدم احترامهم بالدرجة الكافية. على المدير أن يحرص على خلق بيئة العمل التى فيها يحترم كل عامل زميله. ومن الأشياء التى تساعد المدير على خلق مثل هذه البيئة أن يحرص هو على ألا ينتقد أحد العاملين أمام زملائه، ألفت نظر العامل للخطأ فقط وبشكل محدد ولا تنتقد أداءه بشكل عام أو شخصيته أو مستواه ... فقط الخطأ المحدد، لا تضرب المثل فى عدم الكفاءة أو لسوء الأداء بأحد العاملين معك، ابتعد عن نبرة الاستهزاء والسخرية، لا تهاجم الشخص، ركز على الأداء أو السلوك المهنى للعامل فقط وليس على سلوكه الخاص أو شخصيته، واحرص على كرامة العاملين واحترامك لهم.

ثالثا: حالات وأمثلة عملية من الواقع الوظيفي

نعرض هنا لثلاث حالات عملية تواجه المدراء والقادة فى أحيان كثيرة، وتتطلب منهما حسن التعامل مع العاملين، حتى لا يفقدوا توافقهم النفسى والمهني، تتعلق الأولى بشعور العامل بالإحباط نتيجة لفشله فى تحفيز ذاته لتحقيق الأداء المأمول والمتوقع منه فى عمله. وتتمثل الحالة الثانية فى قصور أداء بعض العاملين وعدم قدرتهم على الوصول للأداء المرغوب والمتوقع منه. أما الحالة الثالثة، فتبدو فى انخفاض دافعية العاملين حيال التغيير الذى تنشده المنظمة. وفيما يلى نشير للمقصود بكل حالة من هذه الحالات، وكيف يمكن للمدراء التعامل الأمثل معها:

(1) شعور العامل بالإحباط نتيجة لفشله فى تحقيق أهدافه المتوقعة

تتمثل هذه الحالة فى شعور العامل بالإحباط نتيجة لفشله فى تحقيق الأداء الأفضل الذى يمكنه من تحقيق هدفه. ويؤدى ذلك إلى شعوره بالقلق والتوتر والضغط النفسى الى يزيد من معاناته أكثر وأكثر. وتأخذ ردود أفعال العامل هنا عدة أشكال من السلوك غير التوافقى التى تتمثل فى الآتي:

أ - السلوك العدواني: ويتمثل فى قيام العامل بالعديد من أشكال الإيذاء المادى والمعنوى للآخرين والممتلكات. وقد يوجه هذا العدوان لشخص معين أو مجموعة من الأشخاص أو لمنشآت المنظمة. وربما يأخذ ذلك شكل الشتائم والسباب للآخرين، أو ضرب أحد الأشخاص، أو السرقة، أو تعطيل الآلات والمعدات، أو تخريب الأجهزة، أو أية مظاهر أخرى تعود بالضرر على الأفراد العاملين فى المنظمة أو ممتلكات المنظمة.

ب- التبرير: ويأخذ شكل لوم الآخرين باستمرار، والتفكير بمنطق المضطر الذى لا خيار أمامه.

جـ- التعويض: ويمثل مغالاة العامل فى أدائه لعمله فى ناحية ما، وذلك ليغطى نقصا أو قصورا فى جانب آخر. ولعل خير مثال على ذلك هو الموظف الذى لا يشبع حاجاته للشعور بالزمالة والإنتماء، فيلجأ إلى الاشتراك فى مختلف النشاطات الاجتماعية والترفيهية على مستوى المنظمة.

د- الانطواء: ويؤدى إلى تغير ملحوظ فى سلوك العامل. فبعد رفض ترقية أحد العاملين مثلا، نجده يتحول من إنسان ودود وبشوش إلى موظف متبرم ومنعزل عن الآخرين،لا يهتم بما يدور حوله من أحداث ومواقف، ولا يقوم بأكثر مما هو مطلوب منه، بل إنه يؤدى ما هو مطلوب منه بلا مبالاة وعدم اكتراث.

هـ- التغيب والتأخر عن العمل: حيث نجد حدوث تغير فى سلوك العامل الخاص بـالالتزام فى العمل يتمثل فى التأخر فى الحضور للعمل عـن المواعيـد المحـددة، بـل ويتغيـب فى أحيان كثيرة، دون عذر مقبول. ويرتبط ذلـك فى الغالـب بـالتمارض، وزيـادة الشـكاوى الصحية.

والمحصلة النهائية لكل ذلك هى تزايـد نسـبة الـتسرب مـن العمـل، ونقصـان حـماس العاملين الذين يعانون من الإحباط، وشعورهم بـالعجز، وعـدم قـدرتهم عـلى القيـام بمهـام عملهم، ومن ثم تصبح مشكلة كبيرة يتعين على المدراء حُسن التعامل معها حتى لا يفقـدوا هذه الطاقات البشرية. فـماذا يتعـين عـلى المـدراء عملـه لمواجهـة هـذه المشـكلة، وحُسـن التعامل معها؟ الإجابة أن المدراء يمكنهم التعامل مـع هـذه المشـكلة مـن خـلال التفكـير فى بديلين الأول هو أن العامل حاول أكثر من مـرة التغلـب عـلى الإحبـاط، لكنـه فشـل فى كـل المرات التى حاول فيها القيام بذلك. هنا يمكن للمدير أن ينصحه إما بتغيـير مسـار الوصـول للهدف وإما تغيير الهدف كلية، وبخاصة إذا ما كان المدير على قناعـة تامـة بأنـه حـاول مـا أمكنه دون جدوى، بحيث لم يعد لدى العامل الحد الأدنى من الرغبة فى تكرار المحاولـة. وفى هذه الحالة يكون ذلك أجدى للتوافق النفسى والمهنى للعامل. أما البديل الثـانى، فيتمثـل فى وجود رغبة لدى العامل لتكـرار محاولتـه للتغلـب عـلى الإحبـاط، والانطـلاق منـه للوصـول لهدفه. وهنا يجب على المدير القيام بتغيير التصورات والمعتقدات الخاطئة التى توجد لـدى العاملين المحبطين، فيما يتعلق بفشلهم، وبيان أن الفشـل لـيس نهايـة المطـاف، وأنـه يمكـن للعاملين أن يعاودوا المحاولة مرة أخرى. وذلك باعادة الثقة فى أنفسهم، وتوفير مواقف لهـم تتحدى قدراتهم وتستثيرها، وتجعلهم يشـحذون هممهـم أو أذهـانهم ومهـاراتهم لإنجازهـا بنجاح، ويشعرهم بأنهم مستقلون فى اتخاذ القرار، وتشجيعهم على القيام بـذلك. ولا بـد أن يتم كل ذلك فى إطار محافظة المدير على علاقة إنسانية قوية وداعمة لمثل هـؤلاء العـاملين، وذلك بالشكل الذى يفسح لهم مجال التغيير والنمو والإبداع (ديوان الخدمة المدنية، 1995 "ج").

(2) قصور أداء بعض العاملين وعدم قدرتهم على الوصول للأداء المرغوب والمتوقع منهم

يمثل الأداء المنقوص أو الذى يتسـم بالقصـور إحـدى المشـكلات العمليـة التـى تواجه المديرين، ويتعين عليهم التعامل معهـا بفاعليـة. ويعـرف "ميجـر" مثـل هـذا الأداء عـلى أنـه الفجـوة بـين الأداء المرغـوب والأداء الفعـلى للعامـل. وبـالطبع مـن

المهم تحديد هذه الفجوة، والتعرف على أسباب هذا الأداء المنقوص أو المعيب، وذلك حتى يمكن الوصول للحلول المناسبة لسد هذه الفجوة، والعودة بأداء العامل إلى المستوى المأمول، الذى يتطابق فيه الأداء الفعلى والأداء المأمول. وإذا ما بحثنا عن أسباب هذا القصور فى الأداء نجد أنه يشمل مجموعة من العوامل النفسية والجسمية والاجتماعية والتنظيمية، والتى يساهم كل منها بمقادير نسبية لدى كل عامل من العاملين الذين يعانون قصور الأداء.

وللتغلب على هذه المشكلة قدم "روزنبام" (من خلال: ديوان الخدمة المدنية، 1995 "ج") حلا لهذه المشكلة يشمل عدة خطوات، يمكن للمدير إتباعها من خلال تحفيز الأداء، وهي:

أ - التركيز على الأداء لا على العامل، واستبعاد كل ما يمس شخصيته وقيمه واتجاهاته، واهتمام المدير فى هذه الحالة بالأداء الدقيق موضع التساؤل.

ب- أن يطلب من العامل أن يساعد فى حل المشكلة، وذلك بسؤاله عن الكيفية التى يمكنها بها حل المشكلة، ولا يفضل أن يقدم المدير مقترحاته قبل سماع كل ما لدى العامل من مقترحات.

جـ- التوصل إلى اتفاق مع العامل وكتابته، فمثل هذه الخطوة جديرة بالذكر لأنها تجعل العامل أكثر اهتماما بتطبيق الاتفاق على الأداء المقبول الجديد، كما أنها تعزز لديه الشعور بالالتزام والاعتزاز.

د- التعبير عن الثقة فى قدرة العامل على حل المشكلة، واستخدام مبدأ "توقعوا الخير تجدوه". والتى تفترض أنه إذا عبر المدير عن ثقته بالعامل، وذكّره بإنجازاته الماضية، فإن العامل سيحسن من أدائه، وسيساهم فى حل مشكلته بنفسه.

هـ- تحديد موعد للمتابعة عن طريق الاتفاق مع العامل على زمان ومكان لمراجعة الأداء، ويتفق الطرفان على أنشطة وأعمال معينة سيقوم بها العامل حتى ذلك الموعد. وهو ما يطلق عليه فى البرامج التدريبية "الواجبات المنزلية".

ز- الثناء على أداء العامل عند ظهور بوادر تحسن أدائه، وذلك بمدحه وتشجيعه على أداء معين يبدو أفضل عن السابق.أما المدح والثناء العام فتأثيره قليل.

(3) إنخفاض دافعية العاملين حيال التغيير الذى تنشده المنظمة

تبدو مشكلة انخفاض دافعية العاملين حيال التغيير الذى تنشده المنظمة أحدى المشكلات العملية التى تلقى اهتمام المدراء، ويبذلون جهودا مضنية لعلاجها وحسن

مواجهتها. ومن ثم، يمكن للمدراء مراعاة ما يلى لتحفيز العاملين، ورفع دافعيتهم للتجاوب مع مقتضيات التغيير الذى تنشده المنظمات (دان كوهين، 2010):

أ - اجعل المنظمة أكثر وعيا ومعرفة بما يدور حولها فى عالمها الخارجي

تعتقد الكثير من المنظمات – خطأ – أنها تتبع الطريق السليم، وأن ما تفعله ومن ثم ما هى عليه هو أحسن حال ممكن. وهنا لا بد من إيقاظها من تلك الغفلة، وذلك بأن نجعلها تعلم ما يدور فى العالم من حولها، بما فى ذلك المعلومات عن المنافسين لها، ورأى العملاء فيها، والبيانات عن حال السوق التى تنتمى إليه...إلخ. ويجب أن نستخدم كل المعلومات والبيانات التى من شأنها أن توقظ المنظمة من حالة الثبات والجمود والرضا الزائف الذى تعيش فيه. مثل هذه المعلومات تؤكد للمنظمة أنها ليست على الطريق الصحيح، بل إنها على العكس فى حالة خطر، وأن هناك الكثير مما حولها يجب أن تستفيد منه، وأن اعتقادها بأنها: "على أحسن حال" اعتقاد زائف تماما، تنفيه وتدحضه البيانات والمعلومات الواقعية المستمدة أساسا من البيئة الخارجية للمنظمة.

ب- غَيّر فى أنساق المعلومات وطورها

كثيرا ما تعتقد بعض المنظمات – خطأ- أنها تعرف متطلبات العملاء ورغباتهم ومشاكلهم. ويكون هذا الاعتقاد الخاطئ راجعا إلى قصور فى نسق المعلومات داخل المنظمة. بمعنى أن مثل هذا الاعتقاد الخاطئ عن معرفتها بكل شيء عن العملاء ربما يكون مبنيا على أساس عنصر واحد فقط، وهو عدد طلبات العملاء (عدد طلبات الشراء مثلا). وهنا علينا أن نقدم معلومة جديدة خاصة بالعملاء أيضا، ولكنها تتعارض مع هذا الاعتقاد الزائف وتدحضه. فمثلا نوضح أن عدد الطلبات فى حد ذاته ليس مؤشرا على رضا العملاء. وأن المنظمة قد تنجح فى تلبية 100٪ من طلبات العملاء، ولكن يظل العملاء غير راضين، وذلك لأن الطلبات تتأخر أو أنهم يريدونها أسرع مما وصلت إليهم.

علينا إذن أن نقدم معلومات جديدة تكشف زيف حالة الرضا القائمة بالفعل، وبالتالى يزيد الشعور بمدى الحاجة للتغيير وإلحاحيته الشديدة. ويجب أن نركز فى تقديم المعلومات الجديدة على المجالات أو المناطق التى تجعل المنظمة تشعر بأهمية التغيير، بحيث يدرك الجميع أن هذا الرضا ليس له ما يبرره، وأنه مبنى على معلومات ناقصة وغير صحيحة.

ج- ارفع الشعور بالكفاءة والجدارة

إذا كان الشعور العام فى المنظمة هو الخوف من التغيير، فوضح للعاملين أن معهم قيادات على درجة من الكفاءة تقف وراء التغيير وتسانده، وستبذل كل الجهود لإنجاحه. وإذا كان العاملون يشعرون بالخوف والغضب من التغيير نتيجة فشل محاولات تغيير سابقة، فيجب أن نقدم لهم دلائل قوية على أن الأمر مختلف فى تلك المرة، لإقناعهم – عمليا – بأن جهود التغيير المنشودة للتغير الحالى مختلفة عما سبق من محاولات.

وهنا عليك – مثلا – أن تستعين بأى نجاح حققته سابقا فى التغيير فى أى قسم من أقسام تلك المنظمة (دليل واقعى سابق)، وبين لهم أن هذا مجرد مثال سابق بسيط فى تغيير جانب واحد فى المنظمة. والمهم أن يدرك العاملون أن النجاح ممكن بدليل أنه حدث (ولو بدرجة بسيطة) فى الماضي، وأن الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تبشر بنجاح التغيير الحالي، وأن قادة أَكْفَاء يقفون معنا ويساندون التغيير. كل هذا سيحول الخوف والغضب من فشل وإخفاق الماضى إلى طاقة دافعة ورغبة فى التحدى والنجاح فى التغيير الحالي.

د- وضح أن الجميع سوف يستفيد مما يتم من تغيير

يجب أن نتحدث مع العاملين عن المستقبل المنشود للمنظمة بعد التغيير، وكيف أن ذلك فيه فائدة للجميع. ويجب أن تتم تلك الأحاديث أو المناقشات مع المجموعات المؤثرة فى المنظمة، على أن يصاحب تلك الأحاديث والمناقشات دلائل ومؤشرات عن وجود الكفاءات والموارد الداعمة لنجاح التغيير (المقترح السابق رقم ج)، وأن نثبت لكل فرد فى المنظمة أننا نسير على الطريق الصحيح، وأننا قادرون على تحقيق ما وضعناه من أهداف مأمولة تحقق التغيير المنشود.

2

الفصل الثانى
مهارات القيادة

الفصل الثانى [*]

مهارات القيادة

مقدمة

تؤكد وجهة النظر العلمية – خلافا لما هو شائع – أن القيادة عملية متعلمة أو مكتسبة، وأن القائد يصنع ولا يُخلق. أى أن أى فرد بإمكانه أن يكون قائدا فعالا فى مجاله وناجحا فى عمله، إذا أمكنه أن يتعلم – بالصبر والمثابرة والعمل الشاق – المهارات التى تمكنه من ذلك.

والمهمة الأساسية لهذا الفصل هو مساعدتك فى أن تبدأ فى استكشاف قدراتك ومهاراتك القيادية، وتحديدها بدقة، والعمل الجاد على تنميتها وتطويرها، حتى يمكنك أن تصبح قائدا فعالا.

وأول ما سوف نقدمه لك فى هذا الفصل هو أداة يمكنك بواسطتها أن تحدد بدقة درجة دافعيتك للقيادة، أى مدى استعدادك لكى تلعب دور القائد وحماسك فى ذلك. وبالطبع، فبدون وجود درجة عالية من الدافعية للقيادة، سيكون من الصعب عليك أن تكون قائدا فعالا. وتلك الأداة التى تستخدم فى قياس الدافعية للقيادة تساعدك على معرفة مدى قوة دافعيتك لكى تكون قائدا.

سوف نعرض بعد ذلك لعدد من الأدوات التى تساعدك على تكوين ما يمكن أن نسميه "الرؤية العامة" أو النظرة الشاملة للمواقف. ولا شك أن هذا موضوع معقد، ويتضمن الكثير من الجوانب. وسوف نركز على أحد الجوانب المهمة التى تساعدك بشكل كبير على تكوين تلك الرؤية العامة، وهو "كيفية جمع المعلومات" عن الموضوع الذى تريد أن تكون رؤية عامة بشأنه. فالمعلومات الملائمة والكافية أمر لا غنى عنه لكى تضع تلك الرؤية لأى موضوع من الموضوعات، وتكون مقنعة ومحل ثقة الآخرين. فأنت كفرد يسعى إلى أن يكون قائدا ناجحا، لا يمكنك أن تخطط لمشروعاتك الحالية والمستقبلية وتضع تصورا مناسبا لها، دون أن تمتلك مهارة "جمع المعلومات".

والواقع أن "جمع المعلومات" ليست مهمة مفيدة فقط لوضع الرؤية العامة، بل هى أحد المحكات المهمة التى يقيم الآخرون فى ضوئها مدى خبرتك أو قوتك.

(*) يمثل الفصل ترجمة بتصرف لفصل مهارات القيادة من كتاب أدوات العقل لجيمس مانكيتلو (Manktelow, 2005)، بالإضافة لكتاب هت (Hilt, 1988) القائد المدير.

وبالتالى، فاكتسابك لمهارات جمع المعلومات واستخدامك الكفء لها، يزيد من إدراك الآخرين لك بأنك خبير وقوى فى مجالك. ولاشك أن ذلك يمثل أحد المتطلبات المهمة لكى تكون قائدا فعالا وناجحا.

وبعد ذلك سوف نعرض لبعض الأدوات التى تساعدك على كيفية اختيار فريق العمل الملائم بالنسبة لمهمة معينة، وكيف يمكنك وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب، وبحيث يكون الناتج النهائى هو انجاز المهمة على أحسن ما يمكن. وفى ذات الوقت يكون جميع أعضاء الفريق فى حالة من الرضا العام والشعور بالرغبة فى الانجاز. وكذلك سنعرض لأداة تساعدك على فهم حاجات الأفراد العاملين معك للنمو والتطوير، أى كيف تعرف نقاط قوة ونقاط ضعف كل من يعمل معك، وكيف تراعى تلك الفروق الفردية، وتساعد كل منهم وتوفر له الظروف لخفض نقاط ضعفه، وزيادة نقاط قوته.

ويلى ذلك الحديث عن "الأداة عبر الثقافية"، أو كيفية قيادة فريق عمل يتضمن أفرادا ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وهو أمر فى ازدياد مستمر فى هذه السنوات نتيجة العولمة ودمج المنظمات والمنظمات عابرة القارات، التى زادت من وجود فرق عمل تتضمن أفراداً من ثقافات متباينة.

ونختتم هذا الفصل بتطبيقات عملية تشمل ثلاثة تدريبات أساسية هى بطارية قياس مهارات القيادة، ودراسة حالة لكيفية إعداد وتكوين القسم المنتج، وخطة لكيفية تطوير المدير ذاته ليصبح قائداً فعالاً.

أولا: قياس الدافعية للقيادة

الوظيفة: معرفة درجة دافعيتك لأن تكون قائدا.

مقدمة

إذا أردت أن تكون قائدا فعالا، فإن أول الشروط الأساسية لذلك، هو أن تتمتع بدرجة عالية من الدافعية للقيادة، حيث إنه إذا توفر لديك هذا الشرط يمكنك بالمران والجهد المتواصل أن تصبح قائدا فعالا. أما إذا لم يتحقق هذا الشرط، ومهما فعلت بعد ذلك، فمن الصعب أن تنجح كقائد. بمعنى أنه لا غنى عن وجود درجة عالية من الدافعية للقيادة لتتمكن من الوفاء بمقتضيات القيادة.

وأداة تقدير الفاعلية للقيادة تساعدك لا على معرفة درجة دافعيتك للقيادة فحسب، بل وتساعدك أيضا على تحديد ما يمكنك عمله لزيادة هذه الدافعية لو كانت منخفضة، بحيث تؤهلك للقيادة.

تدريب 11-1 (مقياس الدافعية للقيادة)

التعليمات:

فيما يلى عدد من العبارات (14 عبارة)، وعليك قراءة كل عبارة منها بتركيز واهتمام، ثم تحديد مدى انطباقها عليك، وذلك على متصل يتراوح بين 1-5 درجات، بحيث إن اختيارك للدرجة (1) يعنى أنك غير موافق تماما على هذه العبارة أو لا تنطبق عليك أبدا. أما الدرجة (5)، فتعنى أن العبارة تنطبق عليك تماما، أو أنك موافق عليها تماما.

العبارة	الدرجة (من 1-5)
1- أكون فى غاية النشاط والحماس عندما يعرض علىَّ الآخرون أفكارهم ويطلبون منى مساعدتهم فى تنفيذها.	
2- عندما أعمل مع الآخرين فى أى مهمة، فإننى أسألهم أسئلة مثيرة، وأطرح عليهم أفكارا تزيد من دافعيتهم لهذا العمل.	
3- عندما نحقق أنا وزملائى فى فريق العمل تقدما فيما نقوم به، فإننى أبدى سرورى لهم وأمتدحهم، وأثنى على المجهود الذى قاموا به.	
4- أعتقد أنه من السهل أن أكون قائدا قادرا على بث روح الحماسة والتشجيع لمن يعملون معي، سواء فى المواقف السهلة أو الصعبة.	
5- إنجازات الفريق الذى أعمل معه أكثر أهمية لدىّ من إنجازاتى الشخصية.	
6- عادة ما يقبل الآخرون أفكارى ويتبعونها.	
7- تناغم وتآلف أعضاء الفريق الذى أعمل معه يعتبر أمرا مهما بالنسبة لي، وأحرص على ضرورة تحقيقه.	
8- أرحب تماما بمساعدة كل من يطلب ذلك من أعضاء الفريق الذى أعمل معه وأنقل خبرتى لمن يحتاجها.	
9- تقديرى واحتفائى بإنجازات الآخرين أمر يشعرنى بالسعادة.	
10- عندما أعمل فى مشروع جماعي، فإننى أعتبر مشكلات أعضاء هذا الفريق هى مشكلاتى الخاصة التى يتعين الاهتمام بها.	

11- أشعر بالرضا والسعادة عندما أنجح فى حل أى مشكلة تحدث بين من يعملون معي.	
12- عندما أعمل فى مشروع جماعي، فإننى أكون عادة صاحب الأفكار والمقترحات الجديدة.	
13- عندما أعمل مع فريق عمل، فإني أميل إلى نقل أفكارى واقتراحاتى لجميع أعضاء الفريق.	
14- أشعر بالبهجة والسعادة عندما أتمكن من إقناع الآخرين بوجهة نظري.	

التصحيح وتفسير الدرجة

يتم حساب المجموع الكلى للدرجات على البنود الأربعة عشرة، والذى يتراوح بين 14-70. يتم بعد ذلك قسمة هذا المجموع الكلى على 14، وبالطبع سيتراوح الناتج بين 1-5 درجات.

وتعني الدرجة 4 فأكثر: دافعية مرتفعة للقيادة.

وتعنى الدرجات من 2-4: دافعية متوسطة أو غير كافية للقيادة.

أما الدرجات من 2 فأقل فتعني: دافعية منخفضة للقيادة.

ثانيا: كيف تزيد من دافعيتك للقيادة؟

ماذا لو تبين لك أن درجتك منخفضة على مقياس تقدير الدافعية للقيادة، وكنت تريد فى ذات الوقت أن تصبح قائدا جيدا؟ ماذا يمكنك أن تفعل لزيادة دافعيتك للقيادة؟

الواقع أن الأمر ليس مستحيلا أو بالغ الصعوبة، فلديك ثلاث طرق يمكنك من خلالها زيادة دافعيتك للقيادة وهي: التخلص من مخفضات الدافعية وعوائقها، والربط بين الحاجات والمجهود الفعلى اللازم لإشباع تلك الحاجات، والتنشيط الانفعالى لمشاعرك الإيجابية تجاه القيادة. وفيما يلى عرض لكل طريقة من تلك الطرق الثلاث:

(1) التخلص من مخفضات الدافعية وعوائقها

إن أول خطوة لزيادة دافعيتك نحو شيء ما، هو أن تعرف أولا الأسباب التى جعلت دافعيتك نحو هذا الشيء منخفضة. وفيما يتعلق بالدافعية للقيادة، فإننا يمكن

أن نتعامل مع مخفضات الدافعية وعوائقها هنا فى مستويين: الأول هـو دافعيتـك الأساسـية للقيادة، أى هل لديك بالفعل استعداد أو رغبة حقيقية فى ذلك، أم أنك رافـض وغـير عـابيء بأن تكون قائداً من أساسه، أى ما يمكن أن نسميه دافعيتك العامة للقيادة. أمـا فى المسـتوى الثانى، فيكون تركيزك منصبا على الوقائع والأحداث اليومية التى تقابلك فى عملك، وتمثل لك مصدرا للإحباط والتشتت بحيث لا تجعلك راضيا عن عملك تماماً، ولا تؤديه بالصـورة التـى تبغيها، أو تؤديه بدافعية منخفضة.

وفيما يتعلق بالدافعية العامة للقيـادة (المسـتوى الأول)، فإننـا حيـنما طلبنـا منـك أن تجيب عن أداة القياس السابقة الخاصة بقياس الدافعية للقيادة، فإننا أردنا أن نعرف ما إذا كنت تريد فعلا تحمل مسئوليات القيادة وتبعاتها مثلما تريد أن تتمتـع بمزاياهـا وحقوقهـا ومنافعها.

إن فوائد القيادة ومزاياها عادة ما تكون واضحة لك، وترغب فى الوصول إليها والتمتع بها، ولكنك تجد أن هناك شيئا ما يجعلك تتراجع عن السعى نحوها أو الوصـول إليهـا، شيء يجذبك للخلف، ويجعلك تشعر أنك لا تعرف ما إذا كنت فعلا تريد أن تصبح قائـدا لفريـق عمل أم لا.

إذا وجدت أن هذه هى حالتك، فعليك أن تقوم بالتالي:

اختل بنفسك لمدة 15 دقيقة، واكتب قائمة بكل الأشياء التى تخفـض دافعيتـك، سـواء كانت تلك الأشياء تخفض دافعيتك للقيادة على وجه التحديد، أو تخفض دافعيتـك العامـة. سجل كل ما تعتقد أنه مسئول عن كونك محبطا منخفض الدافعية، سواء الدافعيـة العامـة، أو الدافعية للقيادة. ثم سجل كل تلك المعوقات أو مصادر الإحباط فى العمود الأول فى ورقة تقسمها إلى ثلاثة أعمدة.

بعد ذلك استخدم العمود الثاني، حيث تكتـب أمـام كـل معـوق مـن المعوقـات التـى كتبتها فى العمود الأول، ما إذا كان هذا المعوق طارئا ووقتيا (مثلا: تنخفض دافعيتـك عنـدما يزور المنظمة التى تعمل فيها أحد العملاء الذين لا ترتاح للتعامل معهم)،أو دائما ومسـتقرا كجزء من سياق العمل (مثل: أنك مضطر دائما لأن تقبل أى عمـل يسـند إليـك حتـى لـو لم تكن مرحبا به أو متأكدا أنك سوف تقوم بـه). إذن ففـى العمـود الثـانى نحـدد مـا إذا كـان سبب العمل المحبط المعين، سببا طارئا ووقتيا، أم سببا قائمـا ومسـتمرا كجـزء مـن منظومـة العمل.

أما العمود الثالث، فمخصص لما تراه من حلول مقترحة لكـل عامـل أو موقـف محبط من المواقف التى ذكرتهـا فى عمـودك الأول. وإذا كـان هـذا الموقـف المحـبط

طارئا ففكر فى كل ما يمكنك من تغييره، أو جعله بالشكل الذى ترضاه، أو على الأقل ما يمكن أن يجعله – محايدا بالنسبة لك (أى لا يسبب لك أى إحباط). فكر ودون خطوات فعلية تنفيذية يمكنك القيام بها، وتخلصك من الآثار السلبية المحبطة لهذا العامل أو المتغير الوقتى أو الطارئ أو تقللها تماما.

أما إذا كان هذا العامل يتسم بالدوام والاستمرارية، فعليك أن تتعامل معه على انه مشكلة حقيقية، تعترضك وتقلل مما يمكن أن تنجزه. فأنت فى هذه الحالة تكون فى حاجة إلى جهد مركز، وواع وعمدي، لكى يمكنك التخلص من حالة الإحباط هذه، واستعادة دافعيتك ورغبتك فى العمل. ولكن كيف يمكنك ذلك؟ كيف يمكنك زيادة دافعيتك فى ظل وجود تلك المحبطات أو مخفضات الدافعية، والتى تمثل جزءا من منظومة العمل؟. هذا ما سنوضحه فى الطريقة الثانية لزيادة الدافعية، وهو الربط بين الحاجة والمجهود اللازم لتحقيق تلك الحاجة، أى الربط بين الدافع من جهة والعمل من جهة أخرى.

(2) الربط بين الحاجة والمجهود، أو بين الدافع والعمل

إذا نجحت فى أن تخلق بداخلك دافعا تجاه ما تمارسه من عمل، فإن ذلك سوف يؤدى إلى زيادة دافعيتك، بمعنى آخر أن تنجح فى أن تجد مبررا قويا لقيامك بشيء ما، وأن تنجح فى أن تدرك أن لك مصلحة، أو أن هناك فائدة سوف تعود عليك مما تقوم به الآن. وتطبيق ذلك المبدأ على كل ما تقوم به سوف يؤدى فى النهاية إلى زيادة دافعيتك......إخلق لك مصلحة أو فائدة أو حاجة فى كل ما تمارسه......... اعمل وفقا للمبدأ الشهير "ماذا لى أو ماذا يخصنى فى ذلك الذى يحدث، أو فى هذا الذى أمارسه". إذن عليك دائما أن تجد لذاتك، ولدوافعك، مكانا فى كل ما تمارسه.......حاول أن تكون جزءا أو مكونا فيما تقوم به........ابرز منفعة بينك وبين ما تقوم به، هذا سوف يؤدى إلى زيادة دافعيتك.

أنك بمجرد أن تعتاد على الربط بين ما تقوم به من جهة، وما يحققه لك هذا الذى تقوم به من جهة أخرى، فإنك سوف تعتاد على العمل والنشاط، لأنك أصبحت قادرا على أن ترى فى كل ما تمارسه، شيئا يخصك وفائدة ستعود عليك.

إن مبدأ الربط دائما بين الدافع والأداء يمارس تأثيره علينا عبر عدة مستويات: ففى المستوى الأول – أو المستوى الأساسى – يمكننا أن نقول لأنفسنا إننا نبذل جهدا فى عملنا لأن هذا العمل هو مصدر رزقنا، أو هو الذى نحصل منه على النقود. وفى مستوى آخر (أعلى) يمكن أن نخلق الدافع بداخلنا عندما ندرك

أننا نبذل الجهد فى العمل لأن ذلك يسهم فى تحقيـق المنظمـة لأهـدافها، ويجعلهـا منظمـة جيدة، وهو ما يشعرنى بالفخر والرضا عن الذات.

إذن، فالقاعدة العامة هي: لكى تزيد من دافعيتك العامـة فى العمـل، فعليـك دائمـا أن تخلق دافعا وراء ممارستك لأى مهام فى هذا العمل......أدرك فى كل ما تمارسه أن هناك شـيئا ما سوف يشبع أو يحقق لك حاجة أو يحقق لك هدفا.......أن هناك دائمـا مـا يحفـزك عـلى القيام بهذا العمل، لأن أداءه بنجـاح سـوف يحقـق لـك شـيئا مـا (أنـت الـذى تبحـث عنـه وتحدده وتخلقه خلقا) أو يشبع لديك دافعا معينا.

والآن دعنا نعود للقائمة التى سبق وقمت بإعدادها والخاصة بالعوامل التى تمثـل لـك محبطات أو عوائق للدافعية، خاصة العوائق الدائمة، والتى شعرت بأنك تقف أمامها عاجزا، ولا تعرف كيف تغيرها أو تتعامل معها وتمثل – بالنسـبة لـك – عوامـل مخمـدة ومخفضـة للدافعية.

بعد أن قرأت ما سبق (الطريقة رقم 2 الخاصة بـالربط بـين الـدافع والأداء) عـد مـرة أخرى وانظر ما إذا كانت تلك المعوقات موجودة وقائمة لأنك – ببساطة – لا تبذل المجهـود اللازم والكافى للتغلب عليها، أم لأنك لا تريد العمل أو بذل المجهود (كسلان).

إذا لم تستطع الإجابة، استخدم التدريب التالى لترسيخ العلاقة بين "الحاجة – المجهود"، وهو – كما سنرى حالا – تمرين يمكنك من خلالـه أن تحـدد – بدقـة – وضـعك أو موقفـك، وهل تقوم – فعلا – بالمجهود اللازم أو الملائم لتحقيق حاجاتك أم لا.

التدريب على ترسيخ العلاقة بين الحاجة والمجهود

خذ ورقة بيضاء، وقسمها – رأسيا – إلى قسين، وخصص العمود الأول لــ"الحاجـات" أو ما تريد تحقيقه أو إشباعه، والعمود الثانى لـ "المجهود" أى ما يجب أن تفعله لكى تحقق كل حاجة من تلك الحاجات. فى العمود المخصص للحاجات اكتب كل مـا تريـد تحقيقـه فى كـل مجـالات حياتـك الأسريـة والوظيفيـة والشخصـية. وفـى المخصـص للمجهـود أذكـر كـل المجهودات التـى تقـوم بهـا، سـواء فى عملـك أو وظيفتـك أو مجتمعـك المحـلي....الـخ، كـل المجهودات التى تبذلها.

بعد ذلك عليك بالربط بين كل مجهود تبذله، والحاجة والمعينـة التـى تـرى أن هذا المجهود، على وجـه الخصـوص، يسـاهم أو يمكنـه أن يشـبعها. فمـثلا، المجهـود الذى تبذله فى عملك يمكن أن تربطـه بحاجتـك إلى شراء سـيارة جديـدة، مسـتنتجا:

"إننى من الممكن أن أبذل مجهودا أكثر فى عملي، من شأنه أن يزيد من دخلي، الأمر الذى يمكننى من دفع مقدم السيارة الجديدة التى أريد شراءها".

وعليك أن تعى جيدا أنه كلما كانت الحاجة التى تريد تحقيقها، واضحة تماما بالنسبة لك، وتشغل بالك، وتتمنى فعلا إشباعها أو تحقيقها، فسوف تشعر بالفعل – عندما تقوم بالتمرين الذى نتحدث عنه – أنك تشعر بمزيد من الدافعية.

إن جوهر هذا التدريب أو منطقه الأساسي، هو مساعدتك على إيجاد مبررات قوية لبذل مزيد من الجهد. الفكرة الأساسية هى أن تجعل "حاجاتك" فى صميم انتباهك، وتحددها جيدا، ثم تدرك أنه من الممكن تحقيقها بمزيد من المجهود، وأن أى مجهود إضافى سيمثل خطوة فعلية فى إشباع الحاجة المعينة. إذا نجحت فى ذلك، فستجد – وكرد فعل تلقائى لهذا الربط بين الحاجة والمجهود- أن دافعيتك ونشاطك قد ازداد كثيرا.

ولكن ماذا لو لم يحدث ذلك؟ ماذا لو لم ترتفع دافعيتك رغم قيامك بهذا التدريب للربط بين الحاجات والدوافع؟ إذا لم ترتفع دافعيتك، فعليك أن تقوم بتغيير أو تعديل مسار مجهوداتك، وتوجهها توجها آخر مختلفا. ولكن ما هذا المسار أو التوجه الجديد الذى يجب أن نوجه إليه جهودنا؟

الأداة التالية (التنشيط الانفعالى أو "تنشيط الرغبات") سوف تساعدك فى الوصول إلى إجابة ملائمة عن هذا السؤال.

(3) التنشيط الانفعالى

ابحث عما يثيرك انفعاليا، واستخدمه لكى تصبح أكثر حماساً وإثارة، ويزيد من معنوياتك وطموحك.

إن الحماس والولع والميل للأشياء هو من أعظم وأكبر الدوافع، وهو الذى يضفى المعنى على ما نقوم به من أفعال. فحماسنا لأهداف معينة هو الذى يجعلنا قادرين على تخطى الحواجز والعقبات، ونظل نسعى وبدأب نحو تحقيق هذه الأهداف التى نتحمس إليها. وباختصار: نحن لا يمكننا السعى نحو تحقيق شيء معين ما لم نكن متحمسين لهذا الشيء.

ورغم ذلك، فلابد أن يكون حماسنا وولعنا بالشيء المعين دقيقا ومحكما ومنضبطا. لا يجب أبدا أن نبدد الطاقة والدافعية التى تتولد بداخلنا نتيجة لهذا الحماس، بل لابد أن نحسن استخدام تلك الطاقة بأن نجعلها مركزة تماما على الهدف الذى نريده.

ومعنى هذا أننا لابد وأن نقوم بخطوتين: نقوم أولا بتحديد الأهداف التى نتحمس لها ونشعر بميل وإثارة انفعالية تجاهها. والخطوة الثانية هى أن نعرف كيف نسخر هذا الحماس – وتلك الطاقة الناشئة عنه – لتحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع.

الخطوة الأولى: تحديد ما تتحمس له أو يثير ولعك وشغفك

ما الذى يلهب حماسك؟ إن القليل من الناس هو الذى يملك إجابة واضحة عن هذا السؤال، والكثيرون لا يعرفون – على وجه الدقة – ما الذى يلهب حماسهم، ويزيد من دافعيتهم وإثارتهم ونشاطهم.

إذا كنت ممن لا يعرفون – على وجه الدقة – ما الذى يثر حماسهم، فكل ما عليك هو أن تختلى بنفسك لمدة نصف ساعة، وتجيب عن الأسئلة الثلاثة التالية:

أ - ما الذى أريد أكون عليه عندما يصبح عمرى 60 عاما؟ وما الذى أريد أن تكون عليه حياتى وظروفى حينما أصل إلى هذه السن؟

ب- ما الذى أريد تحقيقه فى السنوات الخمس القادمة؟

جـ- إذا افترضنا أننى لن أعيش إلا ستة شهور من الآن: ما أهم ثلاثة أشياء أريد أن أحققها فى تلك الشهور الستة وقبل أن أموت؟

سوف تتعدد إجاباتك (ما تريد تحقيقه) عن كل سؤال من تلك الأسئلة الثلاثة. وهنا عليك أن تحدد أهم ثلاثة أشياء (ثلاث إجابات) فقط لكل سؤال. وبالتالى، فسيكون أمامك تسع رغبات أو تسعة أهداف. الخطوة التالية أن تحدد أهم ثلاثة أهداف من تلك الأهداف التسعة..... أهم ثلاثة أهداف فى حياتك، والتى – من الطبيعى – أن تكون متحمسا لها وتشعر بالرغبة والولع لتحقيقها.

وإذا وجدت أنك رغم ذلك (رغم تحديدك لأهم ثلاثة أهداف فى حياتك) لا تشعر بالحماس الكافى لتحقيقها، فأعد تحديد أهدافك من جديد ساعيا إلى وضع أهداف ترى أنها أكثر فائدة بالنسبة لك.

الخطوة الثانية: حدد كيفية تحقيق هذه الأهداف

بمجرد أن تستقر على تحديد أكثر الأهداف إثارة لحماسك وولعك، حدد لنفسك – وبوضوح – ما الذى ينقصك، أو ما الذى تحتاج إليه لتحقيق تلك الأهداف.

حدد بدقة المعلومات التى تريدها، والتدريب الذى تحتاجه، والأدوات والوسائل التى سوف تحتاجها، والأفراد الآخرين الذين يجب أن يساعدونك ويقفون بجانبك.

بعد ذلك، قم بوضع خطة، منطقية، ومنظمة، ومحددة المعالم والخطوات، ويحكمها إطار زمنى واضح المعالم، يمكنك من خلالها تحويل كل هدف إلى حقيقة واقعة.

ثالثا: مهارة جمع المعلومات

يعد جمع المعلومات بكفاءة إحدى الأدوات الأساسية، وأحد المتطلبات الأساسية لأى فرد يريد أن يكون قائدا ناجحا، ذلك لأن الأفراد دائما يتصرفون ويتخذون قراراتهم فى أى موضوع بناء على المعلومات المتوفرة لديهم بخصوص هذا الموضوع. ومن هنا تكتسب مهارة جمع المعلومات أهميتها وخطورتها، لأن ما نجمعه منها هو الذى سوف يقود أفكارنا وتصرفاتنا بعد ذلك. والقائد الناجح هو القادر على جمع وتحصيل نوعين من المعلومات:

1- معلومات عامة، تشمل الخلفية المعلوماتية العامة عن مجمل عناصر المجال الذى يعمل فيه.

2- معلومات فى صميم المجال أو المهمة التى يوليها اهتمامه، أى معلومات مرتبطة تماما ووثيقة الصلة بما يريد أن ينجزه ويقوم به.

النوع الأول من المعلومات هو الذى يشكل الرؤية العامة لدى القائد بخصوص المجال الذى يعمل فيه، أى تشكل خبرته العامة فى مجاله. وتلك المعلومات تتضمن كل ما تعلمه ولاحظه القائد فى مجال عمله بشكل عام، من خلال خبراته اليومية المتعددة والمتنوعة. وكلما كان هذا النوع من المعلومات كافيا وصحيحا وملائما، كان معنى ذلك أن لدى هذا القائد ما يسمح له بتكوين أراء وأحكام وتقديرات صحيحة فى مجال عمله، أو يمتلك ما يمكن أن نسميه "حس عام" صحيح فى مجال عمله أو تخصصه العام.

أما النوع الثانى من المعلومات، فيتم جمعه بهدف محدد، أو للنجاح فى انجاز عمل بعينه. وبالتالى، فمحور اهتمامنا هنا هو فقط المعلومات ذات الصلة بهذا الهدف أو العمل الذى نريد انجازه.

(1) تجميع وتكوين المعلومات العامة (الخلفية المعلوماتية العامة)

يجب أن يكون واضحا أنه لا يكفى أبدا أن نجمع المعلومات عن الموضوع أو المهمة المحددة التى نريد انجازها، بل من الضرورى جدا أن يكون لدينا معلومات عن الإطار العام للمجال العام الذى يقع فيه هذا الموضوع، أو تلك المهمة. لا يمكننى

– مثلا – أن أجمع معلومات عن "كيف استثمر هذه الأموال أكفأ استثمار ممكن" دون أن يكون لديَّ خلفية معلوماتية عامة عن حالة الاقتصاد فى البلد، ومعدلات التضخم، وأسباب الركود أو الانتعاش....الخ تلك المعلومات التى تمثل خلفية عامة للهدف أو المهمة الأساسية التى أبحث عن معلومات لانجازها على أكفأ ما يمكن. فالمعلومات الخاصة بالموضوع أو الهدف المراد تحقيقه وذات الصلة الوثيقة به لا تكفى وحدها لتحقيق هذا الهدف بكفاءة، بل لابد من خلفية معلوماتية عامة.

ويمكنك – إذا أردت أن تكون قائدا ناجحا – أن تعتمد فى معلوماتك العامة فى مجال تخصصك، على عدد من المصادر:

أ - القراءة، سواء فى الكتب والجرائد والمجلات أو على الإنترنت. ومتابعة النشرات والمجلات المتخصصة فى مجالك.

ب- تواصل مع عملائك، واعرف ما الذى يريدونه منك، وما الذى لا يريدونه.

جـ- تابع كل جديد فى مجالك المهني، وركز على ما يريده العملاء، وما يفعله المنافسون لك فى المجال، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة ....الخ، بحيث تكون دائما فى قلب الأحداث، وواعيا بما يدور حولك أو فى مجالك بشكل عام.

د- تواصل مع الخبراء فى مجالك، سواء داخل منظمتك أو خارجها، وتعرف على آرائهم وتصوراتهم الحالية والمستقبلية.

هـ- تحدث مع العاملين فى منظمتك، وبخاصة مع فرق الإنتاج، لتتأكد من أنك تفهم جيدا ما تقدمه منظمتك من منتجات وخدمات، ونقاط القوة ونقاط الضعف فيما تقدمه منظمتك.

و- كن على وعى وفهم تام بالاستراتيجية العامة لمنظمتك، وبكل ما يحدث فيها.

والمهم هنا أن تأخذ وقتك فى تجميع تلك المعلومات العامة التى تمثل خلفية لما تريد انجازه أو تحقيقه.....لا تتعجل فى ذلك......... واجمع كل ما يمكنك من معلومات بهدوء وتروي، ودون أن تحدد لنفسك جدولا زمنيا لذلك.

(2) تجميع المعلومات وثيقة الصلة بالمهمة التى تريد انجازها

لابد أن تعمل هنا وفق جدول زمنى واضح ودقيق، تحدد فيه الخطوات التى سوف تسير وفقا لها لتجميع المعلومات الخاصة بالمشروع المعين الذى تريد انجازه. ويجب أن يحكمك هنا ثلاثة اعتبارات:

أ - أن تكون واعيا ومدركا لحجم البحث (البحث عن المعلومات) الذى سوف تقوم به، أو حجم المعلومات التى تحتاجها.

ب- أن تكون متأكدا أنك "تسأل الأسئلة الصحيحة" عما تريد.

جـ- أن تجمع بالفعل المعلومات التى تحتاجها ..... المعلومات المفيدة ..... المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالمشروع الذى تريد تحقيقه.

وبالنسبة لحجم البحث، فإنه يتوقف على مدى صعوبة أو خطورة القرار الذى سوف تتخذه فى ضوء ما تجمعه من معلومات. وكذلك يتوقف على الوقت المتاح لك. فلو كان القرار الذى سوف تتخذه – بناء على ما سوف تجمعه من معلومات– بسيطا وأن الخطأ فيه لن يؤدى إلى مترتبات سلبية خطيرة، فلا تضيع الكثير من الوقت فى جمع المعلومات. والعكس، لو كان القرار خطيرا أو حساسا أو له مترتبات وتبعات كثيرة، فهنا عليك أن تأخذ وقتك فى جمع المعلومات من كافة الجوانب وبشكل متكامل.

ولكى تتأكد أنك تسأل الأسئلة الصحيحة (التى تقودك إلى جمع المعلومات الملائمة)، ناقش مع رئيسك أو عملائك، أو خبراء فى المشروع محل الاهتمام، وتبادلا الأفكار، بحيث يمكنك الإحاطة الجيدة بالثغرات الموجودة التى يجب عليك البحث عن معلومات تسدها، وتجعل الموقف أكثر وضوحا. ولا مانع من الاطلاع على كتب فى صميم المشروع محل اهتمامك.

وبعد ذلك، قم بوضع خطة لجمع المعلومات الأساسية التى تريد معرفتها وجمعها، مقدرا الوقت اللازم لذلك. وسوف تجد أن الكثير من المعلومات التى تحتاج إلى جمعها، يمكن جمعها بسهولة، سواء من داخل منظمتك، أو من المكتبات المتخصصة، أو من خلال مقابلاتك لعملائك، أو من خلال بحث سريع لأحوال السوق. وعليك إذا احتجت إلى أى معلومات قانونية أو تشريعية ألا تعتمد على نفسك، بل ارجع إلى المتخصصين فى ذلك.

وكلما تقدمت فيما تجمعه من معلومات، أعد النظر فيه، وراجعه، وانظر إلى أى مدى تجيب تلك المعلومات عن ما كان لديك من أسئلة وثغرات، وإلى أى مدى تبدو تلك المعلومات متسقة مع بعضها البعض، وإلى أى مدى تتفق تلك المعلومات مع خبرتك العامة أو حسك العام، وأى النقاط تحتاج إلى معلومات أكثر......الخ.

ونختتم تلك الفقرة بالتأكيد على أنه: رغم أن تجميع المعلومات يعد إحدى المهارات الأساسية للقائد الناجح، فإن المعلومات بذاتها لا تعنى شيئا، وأن مجرد تجميع المعلومات الملائمة ليس نهاية المطاف. فتلك المعلومات ما هى إلا أداة فى يدك، يجب أن تحسن استخدامها كأحد العناصر التى تعتمد عليها فى تكوين وتوليد الأفكار، وتكوين رؤيتك.

وفى جزء لاحق من هذا الفصل سوف نوضح كيف يمكن للقائد أن يستخدم ما جمعه من معلومات فى بناء وتكوين رؤيته الخاصة. أما فى الفقرة التالية، فسوف نوضح كيف للقائد أن يستخدم ما جمعه من معلومات فى بناء "قوته كخبير"، أى فى جعل الآخرين يدركونه على أنه خبير وقوى فى مجال تخصصه.

رابعا: تكوين قوة الخبير (أى أن يكون لك نفوذ على الآخرين لأنهم يدركونك على أنك خبير)

تتشكل قوة القائد. ونفوذه ومدى سطوته على الآخرين، من خلال عدد من المصادر، فمثلا القائد القوى – بحكم موقعه – يكون قادرا على أن يكافيء، وأن يعاقب، وعلى أن يتحكم فى تداول المعلومات (المسموح والممنوع). وبالطبع، فإن بعض مظاهر القوة قد يُساء استخدامها، ويتصرف القائد بشكل غير ملائم وكأنه الحاكم المنفرد بإدارة كل شيء واتخاذ أى قرار، وعلى الآخرين السمع والطاعة فحسب. ولا شك أن "الدنيا قد تغيرت"، ونادرا ما نجد فريق عمل يسمح لقائده، أو يوافق على أن تكون كل قوة قائده مستمدة فقط من أنه يملك الثواب والعقاب، والمنح والمنع. ومن ثم، لم يعد ذلك (أى أن تستمد قوتك كقائد من مجرد استخدام السلطات التى يتيحها لك موقعك) ملائما لكى تكون قائدا فعالا.

وعلى العكس من ذلك، فهناك ثلاثة مصادر يمكنك أن تستمد منها قوة إيجابية، قوة تفيدك، ومقبولة بل ومحببة لفريق العمل الذى تقوده، ولا ينتج عنها أى مشاكل فى تعاملك مع فريق العمل الذى تقوده، وهى القوة الكاريزمية (القوة التى تستمدها من تأثيرك الإيجابى على الآخرين وافتتانهم بك)، والقوة التى يضفيها الآخرون عليك لإدراكهم لك بأنك خبير، والقوة التى يضفيها الآخرون عليك لإدراكهم لك وتعاملهم معك على أنك "مرجع"، وأنه يمكن أن يحتكموا إليك فى أى يحدث خلاف أو مشكلة تنشأ.

وسوف نعرض هنا للمصدر الثانى فقط من تلك المصادر الثلاثة التى يمكنك من خلالها تكوين واكتساب القوة، وهو قوتك كخبير.

كيفية الاستخدام: لا شك أن إدراك فريق عملك لك على أنك خبير أمر فى غاية الأهمية، ذلك لأنهم دائما يتوقعون منك التوجيه والاشراف. لابد أن يؤمن فريق العمل إيمانا قويا بقدرتك على اختيار وتحديد التوجه الصحيح للعمل، وأنك قادر على أن تصل بهم – كفريق عمل – إلى تحقيق أحسن النتائج.

إن فريق عملك إذا أدركك على أنك خبير حقيقي، فسوف يبدون لك احتراما كبيرا، حتى وأنت تمارس سلطاتك كقائد، وسوف تكون أكثر إقناعا لهم، وأكثر

قدرة على بث روح الحماسة فيهم. بمعنى آخر: إذا أدركك فريق عملك على أنك خبير، فسوف يكون من السهل عليك أن تقودهم بأسلوب يخلق دائما درجة عالية من الدافعية، لأنهم:

1- يعرفون أنك قادر على أن توضح لهم كيف يؤدون عملهم بكفاءة.

2- سوف يثقون فى أحكامك، ويؤمنون بأنك تدلهم دائما على الطريق الصحيح.

3- سوف يؤمنون بأن لديك من الحكمة ما يمكنك من أن توجه جهودهم دائما نحو الهدف الذى ينشده فريق العمل.

4- وعلى المجمل، فسوف تكون قادرا على جعل فريقك يؤدى دائما فى ظل دافعية مرتفعة.

والسؤال الآن: كيف تبنى قوتك كخبير؟ يمكنك أن تقوم بذلك عبر عدد من الخطوات على النحو التالي:

أ - تحصيل واكتساب الخبرات والمعلومات: فتلك هى أولى خطواتك فى سبيلك لكى يدركك العاملون معك على أنك خبير فى الموضوع محل الاهتمام. وعليك هنا أن تعتمد وتستخدم كل مصادر التحصيل والاكتساب المتاحة لك. وبالطبع لا تنسى أداة جمع المعلومات التى سبق لنا الحديث عنها فى هذا الفصل. وعليك أن تعيِ أنه لا يكفى أبدا أن تعرف وتحصل المعلومات، فهذا فى حد ذاته لا يجعلك خبيرا، بل المهم هو أن يدرك فريق عملك أنك كذلك، ويؤمنون بأنك مصدر موثوق فيه للمعلومات والنصائح والتوجيه.

ب- وضح للآخرين مؤهلاتك ومسوغاتك بأنك خبير: لا شك أن معظم المنظمات، والأفراد، يربطون بين مدى كفاءة الفرد وملاءمته كخبير، وبين الشهادة الدراسية التى حصل عليها، والأعمال والخبرات التى اكتسبها. وبالتالى، فعلى القائد أن يجعل الآخرين – مرؤسيه وزملائه ورؤسائه – على علم تام بالمستوى التعليمى الذى وصل إليه، والشهادات الأكاديمية التى حصل عليها، وكذلك بخبراته العملية فى هذا المجال، وما حققه فيه من انجازات. اذكر للآخرين – بثقة وتواضع – الأماكن التى عملت فيها، والانجازات التى حققتها، والمشاريع الناجحة التى ساهمت فيها.

ج- حافظ على مصداقيتك واحرص على أن تظل قائمة: بمجرد أن تتكون لدى الآخرين صورة ذهنية عنك بأنك خبير، أو تمتلك ما يؤهلك لأن تكون كذلك. فعليك أن تحرص جيدا على أن تظل تلك الصورة قائمة، أى يظل إدراك الآخرين لك على أنك خبير قائما ولا يهتز أو يضعف. ومن الأشياء التى

تساعدك على ذلك (الحفـاظ عـلى المصـداقية وتظـل صـورتك كخبـير قائمـة بقـوة) أن تتجنب الحديث أو "الإفتاء" فيما لا تعرف، وألا تشارك فى مشروعات تكون متأكدا من ضعف فرص نجاحها.

د- تصرف بثقة، وبحسم وشجاعة فى المواقف الصعبة وعند الأزمات: فى مواقـف الأزمـات أو الطوارىء ينتظر العـاملون ويفضـلون مـن يتقـدمهم ويكـون فى مقدمـة الصـفوف ليوضح لهم كيف يتعاملون ويتصرفون فى هذا الموقف الصعب. وفى مثل هذه المواقف يتوقع العاملون أن من يجب عليه أن يقوم بذلك هو أكثر من يثقون فيـه، وأكـثر مـن يعتقدون أنه يمتلك المعرفة التى تؤهله لأن يقـودهم لاجتيـاز هـذا الموقـف الصـعب. وعلى القائد فى مثل تلك المواقف أن يكون أهلا للمسئولية، وألا يرتبك أو يكشف عـن أية بوادر تهز صورته – كقائد خبير – لدى مرؤسيه، أو تشير إلى أنه ليس أهلا للقيـادة فى هذه المواقف المتأزمة.

هـ- احرص على أن تكون دائما على علم بمـا يـدور حولـك: إن قوتـك كخبـير تثبـت نفسـها وتعبر عن نفسها من خـلال قـدرتك عـلى إقنـاع الآخـرين منطقيـا، وإظهـار سـلوكيات وتصرفات تنم عن تلك الخبرة. ولا شك أنك لن تكون قادرا على إقنـاع المرؤسـين بشىء ما فى أى موضوع، إلا إذا كنت على دراية تامة بكل جوانب هـذا الموضـوع. ومـن ثـم، فالقائد لابد أن يحرص تماما على معرفة ما يحدث سواء داخل فريـق عملـه، أو داخـل المنظمة، أو فى العالم من حوله.

و- راع أراء واعتبارات العاملين معك تحت قيادتك: فقدرتك على الإقناع المنطقى لا تعنـى أنك الذى تتحدث، ويتعين على الآخرين الاستماع والتنفيذ حتى ولو كـان مـا تقولـه أو تطلبه منهم مقبولاً منطقيـا، بـل يجـب أن يـتم ذلـك مـن خـلال عمليـة تواصـل، وأن تستمع باهتمام لأراء ومخاوف مرؤسيك، وأن تضع ذلك فى اعتبارك فى أى قرار تتخذه، وعليك أن تتأكد أنهم – أى مرؤسيك – مـدركين بأنـك تهـتم وتأخـذ دائمـا فى اعتبـارك، آراءهم واعتباراتهم الخاصة، وأنهم ليسوا أبدا – بالنسبة لك – كما مهملا.

ز- احرص على عدم تجريح مرؤسيك أو الحط من شأنهم: إن قوتك المستمدة مـن كونك خبيرًا، أساسها أنك تعرف، ويعرف العاملون معك، أن هنـاك فرقـا بيـنكم لصالحك أنت، فأنت الأكثر دراية وخبرة ومعرفـة. إذن فهـذه بديهيـة. المهـم أن تحسن استخدام ذلك، لا تسىء استخدام قوتك كخبير، بأن "تعـاير" الآخـرين أو تؤكد لهـم أنـك الأحسـن أو الأعـلى، لا تتعـالى علـيهم، أو تفعـل كـل مـا يهـدد

تقديرهم لذواتهم، لا تضعهم فى مواقف مقارنة تكشف عن ضعف أحدهم. إن المرؤسين ينفرون من القائد الذى يتعالى عليهم، أو يتباهى – بشكل فج – بقوته وتمايزه عليهم.

إن بعض القادة – حتى وهو يقدم لمرؤسيه وجهة نظر مقنعة تماما ولا غبار عليها، يعطى لهم انطباعا بأن من لم ير ما يراه هو، أو من لم يوافق على ما يقوله، يعتبر جاهلا وناقص الخبرة .... لا تفعل ذلك أبدا.

خامسا: توزيع المهام على فريق العمل (المهمة المناسبة للرجل المناسب)

مقدمة

إذا كان المدرب الرياضى الجيد يولى الاهتمام الكبير باختيار قائمة اللاعبين المناسبين لمباراة معينة، ويهتم بأن يكون دور كل منهم واضحاً تماما بالنسبة له (أى للاعب) ولزملائه، وبحيث يكون الجميع على علم تام بمهمة كل فرد منهم، وبمهمة الفريق ككل، أو بالهدف العام الذى يسعون لتحقيقه، فإن ذلك – بالضبط– هو ما يجب أن يفعله القائد الناجح.

على القائد أن يختار الرجل المناسب للمهمة الناسبة، أى أن يكلف كل عضو من أعضاء فريقه بالمهمة التى تتفق وتتناغم مع مهاراته وقدراته، وبحيث يكون هذا الشخص هو أكفأ فرد فى فريق العمل يمكن أن يتولى تلك المهمة. ولكن كيف يمكن للقائد أن يفعل ذلك؟

أول ما يجب أن تفعله لكى تنجح فى تكوين فريق جديد، يؤدى كل عضو فيه المهمة التى يجيدها ويبرع فيها، عليك أن تفهم طبيعة المهمة أو العمل المراد انجازه والمهارات والقدرات اللازم توفرها لكى يتم هذا الانجاز بأحسن ما يكون، ثم بعد ذلك توزع العمل على أفراد الفريق، بما يتلاءم مع مهارات وقدرات كل منهم.

وبمزيد من التفصيل، لكى تنجح فى ذلك عليك أن تعمل وفق الخطوات الأربع المتتالية الآتية:

1- قسم الهدف الكلى للفريق إلى عدد من الأهداف الصغرى النوعية المحددة (التى إن تحققت فسوف يتحقق الهدف الكلي)، وحدد المهام والإجراءات التنفيذية اللازم القيام بها لتحقيق كل هدف من تلك الأهداف، ثم دون تلك المهام والإجراءات فى قائمة، وقم بترتيبها تنازليا طبقاً لأهميتها، الأهم، فالمهم، فالأقل أهمية بالنسبة لتحقيق الهدف الكلي.

2- حدد المهارات والقدرات اللازم تواجدها لدى من يجب أن يقوم بكل مهمة من تلك المهام النوعية.

3- حدد (اكتب) المهارات والقدرات التى يتميز بها كل فرد من أفراد فريقك.

4- وزع المهام على الأفراد بناء على نتائج الخطوات الثلاث السابقة، حيث يتولى كل عضو فى الفريق المهمة النوعية التى يجيدها، ويمتلك من المهارات والإمكانات ما يؤهله لتنفيذها على أحسن حال.

ما سبق هو الإجراء المثالي، ونادرا ما نجد على أرض الواقع أن فريق العمل يتكون من أفراد كل منهم (ودون غيره) وكأنه خُلق لمهمة من المهام التى يريد القائد انجازها ليتحقق الهدف العام للفريق. وبمعنى آخر، فإن عملية المضاهاة المثالية (بين مهارات كل عضو فى الفريق، ومتطلبات تنفيذ مهمة معينة) كثيرا ما تكون غير متاحة فعليا، فمثلاً قد يكون عدد المهام النوعية المراد انجازها أكبر من عدد أعضاء فريق العمل، أو أن المهارات اللازمة لانجاز مهمة معينة بكفاءة، غير متوفرة بالدرجة المطلوبة لدى أى فرد من أفراد الفريق.....الخ. هنا على القائد أن يتصرف بأسلوب آخر.

فإذا تبين للقائد أن أفراد الفريق متقاربين فى مهاراتهم، أو أن أكثر من فرد يتمتعون بمهارات لازمة لانجاز مهمة واحدة، فعليه هنا إما أن يكلف من يراه أعلى الأفراد مهارة وكفاءة بأن يتولى أكثر المهام خطورة وأهمية، وإما أن يعهد بالمهمة المعينة لأقل الأفراد فى السلم الوظيفى ممن يمكنهم القيام بها (أى إذا توفر أكثر من عضو يمكنهم القيام بالمهمة، يختار أقلهم فى السلم الوظيفي). والواقع أن كلا الاختيارين له عيوبه ومميزاته. فالاختيار الأول (أعلى الأفراد كفاءة أو رقيا فى السلم الوظيفي)، سوف يؤدى إلى انجاز المهمة بدرجة عالية ومضمونة من الجودة ولكن بتكلفة مرتفعة. أما الاختيار الثانى، فسوف يؤدى إلى انجاز المهمة بتكلفة أقل ولكن ربما بجودة أقل أيضا.

أما إذا تبين لك – كقائد للفريق – أن لديك نقصاً فى إعداد فريقك، أى أن عدد المهام النوعية (المراد انجازها لتحقيق الهدف الكلى للفريق) أكبر من عدد الأفراد الذين يعملون معك، فليس أمامك إلا: إما أن تدرب الأفراد المتاحين لك لترفع من مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من تحقيق الهدف العام، وإما أن تزيد عدد الأفراد وتضيف إليهم ما يسمح للفريق بإنجاز مهمته. وعادة ما يكون البديل الأول– مزيد من التدريب لأعضاء الفريق – هو الاختيار المناسب، ذلك لأنه سيعطيك الفرصة لتتعرف أكثر على إمكانيات كل فرد فى الفريق عن كثب، وإن كان لهذا الاختيار

(أى تدريب أعضاء الفريق) بعض المساويء أهمها أن معظم المتدربين يستفيدون فقط نظريا (يعرفون معلومات جديدة)، ولكنهم لا يجيدون توظيفا لما تدربوا عليه فى المواقف العملية الفعلية. أما الاختيار الثانى (تزويد الفريق بأعضاء جدد)، فإن ذلك يستغرق وقتا طويلا (قبول المرشحين والاختيار من بينهم ودمج المختارين مع الأعضاء القدامي ..... الخ)، ويحتاج إلى تكلفة عالية، بالإضافة إلى أنك لن تضمن أبدا أنك ستختار أكفأ وأحسن المتقدمين، بحيث ينجح فعلا فى التوافق مع باقى أعضاء فريقك والانسجام معهم لانجاز ما تريد من مهام.

وعلى أية حال – ومهما كان اختيارك – فبعد أن تستقر على تحديد أعضاء فريقك، وتحديد مهام كل واحد منهم، عليك أن تبلغهم جميعا بذلك، لابد أن يعرف كل عضو موقعه فى الفريق، والمهام المكلف بها بدقة، ومسئولياته، وسلطاته، وكيفية محاسبة كل فرد من أفراد الفريق. ومن الأفضل أن يوضح كل ذلك كتابة. أى تحديد دقيق لدور كل عضو فى الفريق، يعرفه العضو نفسه، ويعرفه كذلك باقى الأعضاء، وذلك حتى تكون كل الأمور واضحة لا لبس فيها.

وعليك كقائد، وأنت تقوم بتكوين فريق العمل، وتوزع المهام والأدوار عليهم، ألا تنسي:

أ - ضرورة أن يكون لديك أفراد "احتياطي" خاصة لأعضاء الفريق الذين يتولون مهام خطيرة، أو مؤثرة فى تحقيق الهدف العام للفريق، وبحيث تضمن أن المهام الخطيرة أو المؤثرة لن تتوقف أو تتعرض لأى مشكلات فى تنفيذها.

ب- تؤكد الدراسات أن فريق العمل الذى يتكون من أفراد متباينين (ثقافيا – مهارياً– وظيفيا ..... الخ) تباينا يؤدى إلى انسجام وتوافق، ينجح فى تحقيق أهدافه مقارنة بفريق عمل يتكون من أفراد متماثلين فى خلفياتهم الثقافية والمهارية والوظيفية. وأن الفريق الثانى (المتماثلين أو المتشابهين) عادة ما يكون مصدرا للصراعات والمشكلات بين أعضائه.

سادسا: كيف تكتشف وتحدد نقاط القوة والضعف فى أفراد فريقك، وتحدد المهارات التى يجب تطويرها لديهم؟

مقدمة

إن فهمك لنقاط قوة ونقاط ضعف كل فرد من أفراد فريق العمل معك، يجعلك قادرا على وضع كل واحد منهم فى الموضع المناسب وتولى المهام التى تناسبه، كذلك يمكنك من مساعدتهم على توظيف نقاط قوتهم بأحسن شكل ممكن، وأيضا

تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التى تعانى من الضعف. وبالطبع، فإن تحسين وتطوير قدرات وإمكانات كل عضو فى الفريق هو تطوير وتحسين لأداء الفريق ككل.

كيفية الاستخدام: سوف نقدم لك كقائد لفريق العمل أربعة أساليب يمكنك من خلالها أن تحدد الحاجات التنموية لفريقك، أى ما يحتاج الأفراد إلى أن يتعلموه ويكتسبوه ليصبحوا أكثر كفاءة. وتلك الأساليب الأربعة هي: الملاحظة، وجمع المعلومات، والمقابلة، واستخدام مقاييس لتقدير كفاءة ما يملكونه من مهارات.

(1) الملاحظة

هناك فرق كبير بين الملاحظة والمشاهدة، فالفرد – خاصة إذا كان غير مدرب على الملاحظة – قد يشاهد ويرى الكثير يحدث أمامه، ولكنه لا يلاحظ من هذا الذى يشاهده إلا القليل. الملاحظة – إذن – هى فن المشاهدة، هى المشاهدة الدقيقة والمقننة والتى تتم لتحقيق أهداف محددة. الملاحظة هى "فهم" لما تشاهده.

والملاحظة إحدى أهم الوسائل التى يمكن للقائد من خلالها معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف لدى كل عضو من أعضاء فريق العمل لديه، سواء على المستوى الشخصى أو على مستوى الأداء المهني. والقائد الناجح هو الذى لا يجعل أى فرصة تفوته ليلاحظ كيف يؤدى وكيف يسلك أفراد الفريق أثناء ممارستهم لأعمالهم. والواقع أن الملاحظة ليست مطلوبة لذاتها، بل يقوم بها القائد كأحد الأساليب الموضوعية لجمع المعلومات والتقييم. وعلى القائد عند ملاحظته لأفراد الفريق أن يراعي:

أ - يجب وأنت تلاحظ أن تكون "مسجلاً" أو مراقبًا أمينًا وصادقًا فيما تلاحظه، أى أن تكون موضوعياً، وتركز على ما تلاحظ بصرف النظر عن الشخص الذى تلاحظه.

ب- لا تجعل من تلاحظه يدرك أو يشعر أنه "تحت المراقبة"، حتى لا يشعر بالضيق والتوتر لإدراكه أنه "تحت الأنظار".

جـ- تجنب التقييمات أثناء الملاحظة، أى ركز فقط على الملاحظة بدقة لما تراه ودون تقييم لذلك ..... لا تقيم إلا بعد انتهاء الملاحظة، وبعد أن تشعر أن الصورة أصبحت مكتملة أمامك (أى أنك لاحظت ما تريد ملاحظته).

د- لا تجعل القوالب النمطية، أو الشائعات، أو أى أفكار مسبقة، تؤثر عليك وأنت تقوم بالملاحظة، بل ادخل الملاحظة وأنت محايد، ودون أن يكون هناك ما

يؤثر على ما تدركه أثناء الملاحظة، أو يوجهك – بطريقة أو بأخرى – لأن تلاحظ بشكل غير حيادي، محكوما فى ملاحظتك بفكرة مسبقة.

(2) جمع المعلومات

يمكنك أيضا أن تجمع ما تحتاجه من معلومات عن أى عضو من أعضاء فريق العمل، من خلال الآخرين الذين لهم صلة وثيقة بهذا العضو، سواء الآن أو فى الماضي، مثل عملائه داخل المنظمة وخارجها، رؤسائه وزملائه السابقين، وأصدقائه، ومساعديه......الخ. كذلك يمكنك الاعتماد فى ذلك على تقارير العضو أو ملف خدمته. وعليك وأنت تجمع المعلومات عن العضو أن تراعى ما يلي:

أ - راع الظروف والإطار الثقافى الذى توجد فيه، ولا تجعل من تسأله عن العامل أو تحصل على المعلومات منه يشعر أنك تسأل عن هذا العضو أو تجمع معلومات عنه لأن هناك ما يدينه أو أنك غير راض عنه، أو أنك "تتجسس عليه".......الخ. إذن فعليك أن تكون حذرا وأنت تسأل عن عضو فريقك أو تجمع معلومات عنه من آخرين.

ب- كن حذرا، ولا تجعل أسئلتك – التى توجهها للآخرين لجمع معلومات عن العضو – تثير مواقف أو ذكريات أو أحداث سلبية سابقة، أو ظروف سيئة سبق وأن تعرض لها العضو وتخاطاها وانتهت تماما.

ج- احرص على ألا يعطيك الآخرون – الذين تجمع منهم المعلومات عن العضو – انطباعات أو أحكام عامة، بل لابد أن يدعموا آراءهم (بخصوص العضو) بمواقف محددة، وبأمثلة دقيقة. فلا تجعل من تسأله أن يقول لك: "لقد سمعت .... كذا أو "يقال كذا .....". بل لا بد أن تكون آراؤه ومعلوماته عن العضو، موضوعية ودقيقة.

(3) المقابلة

إن الملاحظة، وجمع المعلومات، يمكن أن يساعدانك – كقائد لفريق العمل – على ان تكون صورة أو وجهة نظر تجاه العضو محل الاهتمام، إلا أنهما لا يوضحان لك بشكل ملائم كيف يفكر هذا العضو، أو بماذا يهتم، وماذا يحب وماذا يكره فى العمل....الخ، وذلك ما يمكن لك أن تعرفه جيدا وتضع يدك عليه بدقة إذا قابلت العضو، وتكلمت معه، أو حاورته وجها لوجه، حول ما تريد معرفته عنه، أو ما تريد جمع معلومات عنه.

إن لقاءاتك المباشرة مع أعضاء فريق العمل، وتحدثك مع كل منهم، يمكنك من أن تعرف ماذا يريد كل منهم، وكيف يفكر، وكيف يدرك ويفسر ويتعامل مع المواقف والأشخاص من حوله. وإذا تمكنت من فهم كل ذلك، فيمكنك أن تعرف كل عضو منهم حق المعرفة، وبالتالي يمكنك أن تستخرج من كل منهم أحسن ما عنده، وتسعى إلى تنمية وتطوير ما لدى أي منهم من عيوب أو نواقص. وأحسن وسيلة للقيام بذلك هي "الحوارات" أو المقابلات غير الرسمية بأعضاء فريق العمل، وفي مواقف تبعث على الثقة المتبادلة والدفء الإنساني.

ولكي تكون تلك المقابلات أو "الحوارات" مع عضو الفريق، مفيدة، وتستطيع أن تخرج منها بما تريد أن تعرفه عن العضو وعن العمل أو المهام التي يقوم بها، فأحرص على أن يحكم تلك اللقاءات أو المقابلات، الاعتبارات التالية:

أ - الصعوبات والمشكلات التي يواجهها العضو: ما أهم الصعوبات أو التحديات أو المشكلات التي يواجهها هذا العضو عند ممارسته لمهام عمله؟ وهل تلك الأشياء هي فعلا بطبيعتها صعبة أو تمثل تحديا لأي شخص، أم تعتبر كذلك بالنسبة لهذا العضو على وجه التحديد؟ وهل تلك الصعوبات والمشاكل توجد نتيجة لقصور في الوسائل والأدوات التكنولوجية اللازمة لإتمام العمل، أم توجد نتيجة لضعف أو قصور في مهارات وقدرات العضو؟.

ب- الجوانب والمهام السهلة والممتعة بالنسبة للعضو: ما جوانب أو مهام العمل التي يحبها الفرد ويجد متعة في أدائها؟ وهل هذا يرجع إلى أن تلك الجوانب أو المهام سهلة، أم أنها ليست كذلك، ولكن العضو يمتلك المهارات والإمكانات التي تؤهله للقيام بها بسهولة؟ وهل يشعر العضو أنه يمتلك المهارات الضرورية التي تؤهله للقيام بكل مهام عمله وهو مستمتع وراض؟

جـ- كيفية قضاء وقت العمل: ما أكثر مهمة يقوم بها العضو خلال وقت ممارسته لعمل (المهمة التي تستغرق معظم وقت العمل لهذا العضو)؟ وهل يضطر إلى ترك تلك المهمة، وممارسة مهمة أخرى أقل لأنه لا يمتلك القدرات التي تؤهله للاستمرار في أداء مهمته الأساسية؟ وهل هذا العضو من النوع الذي يؤدي بطريقة أكثر كفاءة وجودة إذا حصل على بعض المساعدة والعون؟.

د- مواطن القوة: متى يشعر العضو بأنه يؤدي بطريقة جيدة، وفي أي المهام؟ وهل ينسب تلك القوة لنفسه أم يرجعها إلى الأداء الجماعي للفريق؟ وكيف

يتصور أن نقـاط قوتـه هـذه يجـب أن تسـتغل وتوظـف فى خدمـة الأهـداف العامـة للفريق الذى يعمل فيه أو معه؟.

هـ- مواطن الضعف: متى يشعر العضو بأنه فى حاجة إلى المساعدة؟ وفى أى المهـام؟ ومـاذا يفعل للتغلب على هذا الضعف؟ وما الذى يريده أو يتوقعه مـن مسـاعدة ليسـتطيع التغلب على هذا الضعف؟.

و- الرغبة فى التحسن والتطور: كيـف، وإلى أى مـدى يريـد كـل عضـو مـن أعضـاء فريـق العمل أن يطور وينمى مهاراته فى المستقبل؟ وكيف؟. وإلى أى مدى يربط الفرد بين ما يريده لنفسه من تطوير وتقدم من جهة، وأهداف الفريق العامة أو رسالته، من جهة أخرى؟.

ز- التهديدات: ما أجزاء العمل أو المهام التى لا يحبها العضو أو ينفر من القيام بها؟ ومـا أسباب تلك الكراهية أو النفور؟.

إذا أدرت مقابلتك أو "حواراتك" مع أعضاء فريق العمل لديك، فى ضـوء تلـك المحـاور السبعة، فسوف تكون تلك المقابلات مثمـرة، وتسـتطيع مـن خلالهـا أن تعـرف الكثـير عـن الأفراد الذين يعملون معك.

(4) تقديرات مهارات أعضاء الفريق من خلال تكليفهم بأداء مهام محددة

بمجرد أن تبدأ فى وضع يدك على مـواطن القـوة ومـواطن الضـعف لـدى أفـراد فريـق العمل لديك (معتمدا على الأساليب الثلاثة السابقة)، يكون من الملائم أن تتأكد مما وصلت إليه أو استنتجته عن كل عضو منهم، وذلك بأن تكلفهم بأداء مهـام محـددة، مهـام تطلـب منهم إنجازها بشكل محدد وفى زمن محدد. فهذا سوف يجعلك تتأكد أكثر – وبشكل دقيق وموضوعى – من إمكانات وقدرات كل منهم، وكذلك ستعرف – وبدقة أكثر – مـواطن قـوة وضعف كل منهم، وبالتالى كيف يمكنك تطوير أدائهم.

وراع أن تكون المهام التى تكلفهم بها: ممكنة الانجاز فى ظل الوقت الذى أتحتـه لهـم ليؤدوها فيه، وبشرط أن يعملوا بجد واجتهـاد، وباعتبـار أنهـم "عـاديون أو متوسـطون، أى ليسوا ضعفاء وكذلك ليسوا ممتازين.

كون رأيـك النهـائي: بعـد اسـتخدامك لتلـك الأسـاليب الأربعـة، سـتكون لـديك صـورة صحيحة وواضحة عن قدرات ومهارات فريقك، وعن جوانب القوة وجوانـب الضـعف التـى تحتاج إلى تطوير لدى بعض الأعضاء، وكذلك مـدى اسـتعداد أو ترحيـب الأفـراد بالتـدريب للنهوض بما لديهم من نقاط ضعف.

سابعا: القيادة عبر الثقافية (قيادة فريق عمل ينتمى أفراده لثقافات مختلفة)

فى زمن العولمة، ودمج المنظمات، والمنظمات العابرة للقارات، والتعاون بين رجال الأعمال من كل أرجاء الأرض، أصبح شائعا وجود فرق عمل تتضمن أعضاء ينتمون إلى أقطار أو ثقافات متباينة. وحتى داخل المنظمات المحلية – أى التى توجد فى بلد ما وليس لها أى فروع فى أقطار أخرى – كثيرا ما نجد بداخلها أفرادا يعملون معا كفريق رغم تباينهم ثقافيا.

إن معظم قادة فرق العمل فى القرن الحادى والعشرين سوف يكتشفون أنهم يتولون قيادة فريق عمل ينتمى أعضاؤه إلى ثقافات مختلفة، وبالتالى يصبح من الضرورى بالنسبة لهؤلاء القادة أن يكون لديهم حد أدنى من المعرفة بالثقافات المختلفة التى ينتمى إليها الأفراد الذين يعملون معهم أو يتولون قيادتهم، لأن ثقافة كل فرد تساهم بدرجة كبيرة فى تشكيل سلوك الفرد، سواء سلوكه الشخصى أو سلوكه فى سياق العمل.

إن الثقافة تمارس تأثيرها على الأفراد عبر أكثر من مستوى. ففى مستوى معين، يتأثر الأفراد ويتشكلون فى ضوء أصلهم العرقي، ودينهم، وخلفيتهم القومية. وفى مستوى آخر يتأثر الأفراد بالمعايير والقيم المثالية والخبرات الخاصة بفريق العمل الذين يعملون معه. وفى مستوى ثالث يتأثرون بثقافة المنظمة التى يعلمون فيها. إن هذا يعنى أن الثقافة مفهوم مركب ومتعدد المحاور والمستويات.

ورغم تعقد مفهوم الثقافة وتعدد مكوناته ومستوياته، فإن القائد يمكنه أن يفهم الثقافة المعينة، إذا ركز على:

(1) الرموز

نستطيع أن نتحدث عن رموز خاصة بالمنظمة، ورموز خاصة بالأفراد. ورموز المنظمة هى أشياء تعبر عن تلك المنظمة وعن رسالتها أو أهدافها العامة، ومن أمثلة ذلك: الزى الذى يرتديه العاملون فيها، وشكل الشعار الخاص بها أو العلامة التجارية التى ترمز إليها. أما بالنسبة للأفراد، فإن الرموز تتضمن أمور العقيدة الدينية، والعنصر والأصل العرقي. ومن أهم الرموز التى يمكن أن تميز أبناء ثقافة معينة الزى والرموز الدينية.

(2) نماذج الدور

تتحدد معتقدات وطموحات الأفراد فى ثقافة ما فى ضوء نماذج الدور التى يستمدونها من ثقافاتهم (من آبائهم، أو أصدقائهم، أو رجال الدين، أو المشاهير فى تلك الثقافة).

(3) اللغة

فى أى ثقافة عادة ما نجد: اللغة العامة أو الشائعة – لهجة أو لهجـات محليـة – لغـة اصطلاحية (خاصة بمهنة أو طائفة معينة).

(4) العادات والتقاليد

وهى مواضعات متوارثة تحدد لأفـراد الثقافـة المعينـة مـا يجـب عملـه فى ظـروف أو مناسبات معينة. وإذا قصرنا ذلك على المنظمات، نجد أن بعض منظمات العمل لديها تقليد أساسى وهو حفل سنوى للعاملين يتسامرون فيه ويتناولون العشاء معًا، أو أن يقـوم رئـيس العمل مثلا بزيارات منزلية للمرؤسين. فمثلا هذه العادات قد تكون موجـودة فى منظمـة فى بلد ما، ولا توجد لها فى بلد آخر. أما على مستوى الأفراد، فقد يكون مـن التقاليـد فى إحـدى المنظمات فى ثقافة ما أن يذهب العاملون للصلاة عندما يحين وقتها تاركين العمل وكل شيء، أو يقضون أوقاتهم مع الأصدقاء.

(5) القيم الأساسية

القيم ركن أساسى محدد للسلوك، سواء سلوك الفرد أو سلوك أو توجه المنظمـة ككـل. فقيم أى ثقافة هى التى تحدد الكيفية التى يجب أن تسـير عليهـا الأمـور، وماهيـة الأشـياء الجيدة والمقبولـة، وتلـك السـيئة والمرفوضـة. وبالتـالى فعـلى القائـد النـاجح أن يفهـم قـيم العاملين معه حتى يستطيع أن يكتسب ثقتهم، ويقودهم إلى أداء العمل بكفاءة.

إن فهمك واستيعابك لثقافة ما ليس أمرا سهلا، بل ربما يتطلب منك سنوات، بل قـد لا يمكن استيعاب ثقافة ما إلا بالعيش فيها، ومشاركة أفرادهـا فى حيـاتهم اليوميـة. فـلا يمكـن لفرد ينتمى لثقافة ما أن يفهم تماما ثقافة أخرى، وكيف تؤثر تلك الثقافة الأخرى فى أبنائها.

كل المطلوب من القائد أن يعرف: أن الثقافة تؤثر على السلوك بشكل كبير. ومـن ثـم، فعليه أن يراعى ذلك فى قيادته لفريق مكون مـن أفـراد مختلفـين ثقافيـا، وعليـه كـذلك أن يحاول – قدر الإمكان – أن يعرف ما يستطيع عن الخلفية الثقافية لكـل عضـو مـن أعضـاء فريقه، وأن يستثمر هذه التباينات الثقافية لمصلحة العمل، وتحقيق أهداف الفريق.

ونختتم الحديث فى هذه النقطة بأن التباين الثقافى بين أفراد فريق العمل لـيس حكرا على الفريق الذى يتشكل من أفراد ينتمون لأقطار مختلفة، بل يمكننا أن نقـول إن الفريق الذى يتشكل من أفراد من نفس القطـر أو الثقافـة، ولكـن هـؤلاء الأفـراد يتباينون في الأصل، والدين، والجنس، والعمر، فـإن مثـل هـذا الفريـق يتطلـب قائـدا

يراعى هذه التباينات بين أعضاء فريقه ويتعامل معهم كأنه يتعامل مع فريق يتكون من أفراد من ثقافات مختلفة.

ثامناً: تطبيقات عملية

بعد أن تناولنا مجموعة من الأساليب والفنيات التى يمكن توظيفها لتنمية مهارات القادة، والتى من شأنها أن تحقق لنا الهدف المأمول للقائد المدير، يتناول هذا الجزء الأخير من الفصل ثلاثة تدريبات وصفها هت (Hilt, 1988) تشمل بطارية لقياس مهارات القيادة، ودراسة حالة لكيفية إعداد وتكوين القسم المنتج، وأخيراً خطة لتطوير الذات تشمل نفس العناصر التى يتم قياسها فى بطارية القيادة، وفى دراسة الحالة.

تدريب 11-1 (بطارية قياس مهارات القيادة)

مقدمة

تقدم البطارية الحالية تصورا شاملا للقائد الفعال. والبطارية تتكون من 100 بند، تغطى كل الجوانب المهمة فى موضوع المدير القائد، ومستمدة من التراث الضخم الذى تم فى هذا المجال. وما نقدمه هنا – فى تلك البطارية – هو ما يجب أن يكون عليه "المدير المثالى"، وذلك من وجهة نظر الخبراء فى مجال القيادة.

الهدف الأساسى لهذه البطارية، هو المساعدة فى إجراء تقدير أو قياس لأداء المدير "كقائد". ويمكن أن يتم هذا التقدير بثلاث وسائل :

1- أن يجيب المدير نفسه على البطارية؛ أى يقوم بتقييم نفسه بنفسه.
2- أن يقوم الرئيس المباشر للمدير بتقييم أداء المدير.
3- أن يقوم المرؤوسون المباشرون للمدير (من يتولى المدير الإشراف المباشر عليهم) بتقييم أداء المدير.

ولا شك أن الاعتماد على الوسائل الثلاثة معا، يمدنا بنظرة أكثر دقة وشمولا عن أداء المدير محل التقدير.

وتتضمن البطارية – كما قلنا – مائة بند، موزعين على عشرة مجالات، بحيث يتم تقدير أو قياس كل جانب فيها بعشرة بنود. والمجالات العشرة التى تغطيها البطارية هى:

1- الخصال الشخصية للمدير.
2- المدير "كوكيل" أو مدعم ومساند للتغيير.
3- مدى قدرة المدير على وضع الرؤية (رؤية التغيير).
4- قدرته أو مهارته فى تكوين الفريق (فريق توجيه التغيير).
5- قدرته على توضيح القيم.
6- إلى أى مـدى هـذا المـدير "ثاقـب النظـرة" أو وضـع الأشـياء والأشـخاص فى موضـعها الصحيح.
7- التواصل.
8- التمكين.
9- المران.
10- القياس.

هذا وتتراوح الدرجة على كل بند من البنود المائة بين صفر – 5 درجات:

صفر: لا ينطبق البند على المدير على الإطلاق

1: ينطبق بدرجة بسيطة جدا
2: ينطبق بدرجة بسيطة
3: ينطبق بدرجة متوسطة
4: ينطبق بدرجة مرتفعة
5: ينطبق بدرجة مرتفعة جدا

وبحيث تتراوح الدرجة على كل مكون من المكونات العشرة للبطارية بـين صـفر – 50، وتتراوح الدرجة الكلية على البطارية بين صفر – 500. وبعد أن يتم تطبيق البطارية تحسب الدرجة على كل مكون من الجوانب العشرة، وتعرض فى شكل رسم بيانى يمثـل بـروفيلا لأداء المدير وذلك طبقاً للشكل التالى رقم (11-1).

		صفر	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	الخصال الشخصية											
2	المدير كوكيل للتغيير											
3	وضع الرؤية											
4	تكوين الفريق											
5	توضيح القيم											
6	الوضع الصحيح											
7	التواصل											
8	التمكين											
9	المران											
10	القياس											

شكل رقم (11-1)

بروفيل القيادة

وتحدد الدرجة التى يحصل عليها المدير على كل مكون من المكونات العشرة على المتصل الخاص بها، ثم توصل النقاط بخطوط مستقيمة باستخدام قلم ملون، لنحصل على برفيل لأداء المدير أو تقديره على تلك البطارية.

بنود البطارية

(1) الخصال الشخصية

1-1: يقبل بدور القائد ويستمتع به.

1-2: هو شخص يثق فى نفسه.

1-3: شخص قادر على أن يحفز نفسه بنفسه ويوجهها.

1-4: يتمتع بحس قوى ثابت بأهدافه ويلتزم بها.

1-5: يميل للأداء الفعلى ولديه دافع قوى للنجاح والإنجاز.

1-6: يؤمن بمجموعة من القيم الواضحة التى تحدد سلوكه، ويسير على هداها.

1-7: يرحب دائما بوجهات نظر الآخرين، ويحترمها، ويأخذها بعين التقدير والاعتبار، حتى لو كانت وجهة نظر فرد واحد فقط.

1-8: هو شخص حاسم ولا يتردد أبداً.

1-9: هو شخص مستقيم وأمين وجدير بالثقة والاحترام.

1-10: يسعى دائما إلى مزيد من التعلم وتطوير قدراته ومهاراته.

الدرجة الكلية للخصال الشخصية =

(2) القائد "كوكيل" للتغيير

2-1: قادر على تخيل واقع جديد لقسمه أو منظمته، وتحقيق هذا الواقع المتخيل عن طريق إجراءات ملموسة وخطوات على أرض الواقع.

2-2: قادر على ترك وإهمال الأفكار والمقترحات التى انتهى عصرها، ولم تعد صالحة للحاضر، ويسعى إلى تجريب أفكار ومقترحات أخرى جديدة بديلة عنها.

2-3: من النوع الذى يستطيع تحويل الأفكار والموضوعات إلى حقائق ملموسة على أرض الواقع.

2-4: قادر على تحديد وبلورة الأفكار، ومتابعتها إلى أن تأخذ الشكل الصحيح الذى يجعلها ملائمة وقابلة للتطبيق.

2-5: قادر على حث وتحفيز العاملين، وتوفير الموارد اللازمة، لتنفيذ أى ابتكار.

2-6: حريص على أن يشرك العاملين معه فى التخطيط لأى عملية تغيير.

2-7: يسعى دائما إلى خلق وتكوين اتجاه عام لدى العاملين معه، مؤداه أن التغيير يجب أن يكون هو القاعدة، أو الأمر الطبيعي الذى يجب أن يسود فى المنظمة.

2-8: قادر على جعل كل العاملين معه أو الغالبية العظمة منهم، تقبل وترحب بالتغيير، بحيث تكون مقاومة التغيير فى المنظمة أقل ما يمكن.

2-9: يسعى دائما إلى التحقق من ملاءمة أفكاره ومعرفة رأى الآخرين فيها، فهو يقبل النقد البناء بصدر رحب.

2-10: يسعى دائما نحو "الامتياز" و لا يرضى إلا بالأفضل، ويبث تلك الروح البناءة فى العاملين معه.

الدرجة الكلية كوكيل للتغيير=

(3) تكوين الرؤية

3-1: على علم تام بأوضاع المنظمة، وبكيفية سير الأمور فيها، فهو متابع لكل ما يحدث فى أقسام المنظمة كلها.

3-2: لديه تصور واضح ودقيق لأهداف المنظمة، والخطط الاستراتيجية المتبعة فى تحقيق تلك الأهداف.

3-3: لديه القدرة على التركيز على الموضوعات والقضايا المهمة والجوهرية.

3-4: قادر على التفكير فيما هو أبعد من مجرد الأعمال اليومية الروتينية، وبحيث يمكنه أن يستخرج من نشاطات العمل اليومى فى المنظمة، رؤية جديدة لأهداف المنظمة فى المستقبل.

3-5: لديه القدرة على تكوين توجه جديد للقسم أو المنظمة التى يتولى مسئولياتها.

3-6: قادر على صياغة هدف عام مشترك، يلتف حوله العاملون معه، ويسعى الجميع إلى تحقيقه بروح الفريق، باعتباره هدفا لهم جميعا.

3-7: قادر على تخيل "صورة عقلية" لما يجب أن يكون عليه أعضاء الفريق، بحيث يكون الجميع على وعى بتلك الصورة المأمولة.

3-8: قادر على نقل وتوصيل الصورة التى يتخيلها للمنظمة، إلى كل أعضاء الفريق، بحيث يكون الجميع على وعى بتلك الصورة المأمولة.

3-9: قادر على أن يجعل كل عضو من أعضاء الفريق يدرك ويؤمن أنه "مالك" لتلك الرؤية، أى أن تلك الرؤية هى رؤيته الخاصة.

3-10: قادر على أن يجعل كل فرد فى القسم أو المنظمة يهتم ويركز انتباهه على تلك الرؤية.

الدرجة الكلية لتكوين الرؤية =

(4) إعداد فريق توجيه التغيير

4-1: قادر على تشكيل فريق من القادة، يتحملون المسئولية معا – ومع المدير – بخصوص القسم أو المنظمة.

4-2: يحفز وينشط "روح الفريق"، وفى نفس الوقت يدعم ويساند أهداف المنظمة ككل.

4-3: قادر على خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

4-4: يشرك أعضاء الفريق بفاعلية فى تحديد أهداف الجماعة.

4-5: يخلق لدى كل أعضاء الفريق درجة عالية من الالتزام بأهداف الجماعة.

4-6: يشرك أعضاء الفريق – وبجدية وفعالية – فى اتخاذ القرارات المهمة والمؤثرة على أدائهم ونشاطاتهم.

4-7: يطلب الرأى والنصيحة من أعضاء الفريق.

4-8: يشجع كل أعضاء الجماعة على التحلى بالصدق والإخلاص.

4-9: يعتمد فى حله لمواقف الصراع والخلاف على مبدأ "نفع واستنفع" أو الحل الوسط، بحيث لا يكون هناك طرف منتصر وطرف منهزم، بل يقبل الجميع ويرضى أطراف الصراع بهذا الحل.

4-10: يشرك أعضاء الفريق بفاعلية فى تقييم أداء المجموعة، وما يجب أن يتخذ من إجراءات لتصحيح ما يوجد من أخطاء.

الدرجة الكلية لإعداد فريق توجيه التغيير=

(5) توضيح منظومة القيم وترسيخها

5-1: يقوم بدور أساسى وفعال فى ترجمة وتحويل النسق القيمى للمنظمة إلى واقع فعلى ملموس فى القسم أو الوحدة الذى يتولى إدارتها.

5-2: لديه فهم واضح ودقيق بالنسق القيمى للمنظمة.

5-3: قادر على تفعيل النسق القيمى للمنظمة، وبث الحياة فيه دائما وباستمرار.

5-4: قادر على توصيل النسق القيمى للمنظمة للآخرين فى جمل أو صيغ دقيقة محددة، وفى المواقف والموضوعات النوعية.

5-5: قادر على جعل الآخرين – الذين ينقل لهم النسق القيمى للمنظمة – يدركون أن هذا النسق هو بمثابة البوصلة التى يجب أن يهتدوا بها، والتى تحدد لهم الاتجاه المرغوب.

5-6: يتخذ القرارات، ويتصرف، بشكل يتسق مع النسق القيمى للمنظمة.

5-7: مخلص فى ولائه للنسق القيمى للمنظمة.

8-5: يكشف دائما عن اتساق أقواله مع أفعاله.

9-5: يقدم المكافآت والحوافز لأعضاء الفريق، على أساس مدى إخلاصهم والتزامهم بالنسق القيمى للمنظمة.

10-5: يعتقد أنه نجح فى ترجمة وتحويل النسق القيمى للمنظمة إلى واقع حى، يظهر فى السلوك والممارسات اليومية للعاملين الذين يتولى قيادتهم أو إداراتهم.

الدرجة الكلية لتوضيح منظومة القيم =

(6) وضع الأمور فى نصابها

1-6: قادر على تكوين "جسر" بين حاضر المنظمة ومستقبلها؛ أى قادر على الربط الواقعى بين وضع المنظمة الحالى، والوضع المأمول لها مستقبلا.

2-6: على وعى تام، وفهم كبير، بأثر متغيرات البيئة الخارجية (خارج المنظمة) على أعضاء فريقه.

3-6: على وعى تام، وفهم كبير بحاجات ومتطلبات عملاء المنظمة.

4-6: على وعى تام، وفهم كبير بنقاط القوة، ونقاط الضعف، فى المنظمة أو القسم.

5-6: قادر على التركيز على الأشياء والجوانب إلى يجب اقتحامها وتغييرها.

6-6: يضع خطة سنوية مكتوبة، تتضمن – وبشكل متكامل – الأهداف المراد تحقيقها، وكيف يمكن أن يتم ذلك، والموارد اللازمة لذلك.

7-6: يشرك العاملين – وبجدية وفاعلية – فى إعداد الخطط.

8-6: فى إعداده للخطط، يأخذ فى الاعتبار الأمور الطارئة أو ما يحدث من أشياء لم تكن فى الحسبان، أى لديه خطط للطوارىء دائما.

9-6: يراجع الخطط باستمرار، ويجرى عليها التعديلات الملائمة تبعا للظروف.

10-6: لديه سياسة منتظمة فى التعامل مع الموضوعات والمواقف، ويعرف جيدا كيف يضع حدا لأى موضوع أو قضية.

الدرجة الكلية لوضع الأمور فى نصابها =

(7) التواصل

1-7: قادر على التواصل باللغة والأسلوب الذى يلائم الطرف الآخر.

2-7: مستمع جيد.

3-7: قادر على عرض الموضوعات والقضايا، لفظيا، بشكل واضح وملائم.

4-7: قادر على إجراء المقابلات بشكل فعال.

7-5: قادر على التعبير عن أفكاره كتابة، بشكل واضح وملائم.

7-6: يجعل العاملين معه يعرفون بأنفسهم، إلى أين تمضى المنظمة، وكيف تخطط لتحقيق أهدافها، وماذا يعنى ذلك لهم.

7-7: واضح، وحريص على أن يعرف العاملون معه، موقفه ورأيه فى كل الموضوعات والقضايا المهمة.

7-8: يمد العاملين معه بالمعلومات الكاملة، والصحيحة.

7-9: يعتمد فى إدارته على أسلوب الاقتراب من العاملين، إذ يذهب إليهم، ويجرى مع كل منهم على حدة مناقشات وحوارات فى كافة أمور العمل.

7-10: متسق مع نفسه، ودائما ما تتسق أفعاله مع أقواله.

الدرجة الكلية للتواصل =

(8) التمكين

8-1: يجعل كل فرد من العاملين معه، يشعر بمدى قيمته وأهميته، فهو يؤمن بأن هؤلاء العاملين هم أهم مصادر قوته، ولا يستطيع أن يفعل وحده الأشياء بدونهم.

8-2: يعامل الجميع بوقار وكرامة واحترام.

8-3: يعامل كل عضو من أعضاء الفريق، على أنه إنسان له اعتباره وكيانه الخاص.

8-4: قادر على إدراك حاجات الآخرين، أو ماذا يحتاجه العاملون معه.

8-5: قادر على الربط بين الحاجات الفردية لأعضاء الفريق الذين يعملون معه من جهة، وحاجات المنظمة ككل من جهة أخرى.

8-6: يكشف عن التزام شديد وواضح بالسعى نحو التفوق والامتياز.

8-7: قادر على حفز وتعبئة الأفراد بحيث يصبحون ملتزمين بالرؤية المستقبلية للمنظمة، وحريصين على تحقيقها بنجاح.

8-8: قادر على رفع دافعية الآخرين، وتحميسهم، وبث روح التفاؤل فيهم.

8-9: قادر على أن يستخرج من الأفراد أحسن ما لديهم، أى يجعلهم حريصين على أن يؤدوا عملهم بأحسن صورة ممكنة.

8-10: قادر على أن يجعل العاملين معه، يشعرون دائما أنهم "كاسبون" أو دائما يحققون انتصارات متتالية.

الدرجة الكلية للتمكين =

(9) المران

9-1: حريص على أن يأخذ الآخرون الوقت الكافى، وهو بصدد تكوين علاقة شخصية معهم، أى تقييم علاقته الشخصية مع الآخرين، بهدوء وترتيب ونضج.

9-2: يأخذ فى الاعتبار الآمال والاهتمامات الوظيفية الخاصة بكل عضو من أعضاء مجموعته أو فريقه.

9-3: ينتهز – وبشكل طبيعى وتلقائي – فرص التفاعل بين الأفراد، ليحثهم على مزيد من التعلم والاكتساب، أى يسعى إلى أن يتعلم الفرد من كل موقف.

9-4: يُحسن استخدام مهام وواجبات العمل، كوسائل لتعليم وتطوير أعضاء فريقه أو العاملين معه.

9-5: يُحسن اختيار من يحل محله، أو يكلفه بالقيام بمهام نيابة عنه.

9-6: يُحسن تقديم عائد الأداء، فهو يقدمه بصدق وصراحة، وفى الوقت المناسب.

9-7: عند تقديره لأداء العاملين، يحرص على أن يتعلم العامل من خطئه، لا أن يكون الخطأ سببا للتحذير والعتاب أو اللوم.

9-8: يحرص على تطوير مرؤوسيه، بحيث يصبحون قادة جيدين فى المستقبل.

9-9: يحرص على إعداد وتأهيل مساعد – أو أكثر – له، بحيث يكون هناك صف ثان من القادة.

9-10: يشجع العاملين ويحثهم على التعلم المتواصل، بحيث يجعلهم يؤمنون أن الفرد لابد أن يحرص دائما على التعلم المستمر والتطوير الدائم.

الدرجة الكلية للمران =

(10) القياس

10-1: يمتلك فهما واضحا عن "طبيعة النسق" الذى يتولى مسئوليته، أى طبيعة القسم أو المنظمة التى يتولى إدارتها.

10-2: يمتلك فهما واضحا عن "وضع النسق" الذى يتولى مسئوليته، أى حالة القسم أو المنظمة فى أى وقت.

10-3: على وعى تام بالمتغيرات القائمة فى القسم أو المنظمة التى يتولى إدارتها، ويعرف جيدا طبيعة العلاقات بينها، وكيف تؤثر فى بعضها البعض.

10-4: قادر على تحديد المتغيرات المحددة لنجاح القسم أو المنظمة، وأى المجالات التى إذا حدث فيها نجاح أو تحسن، فإن ذلك سيؤدى إلى نجاح القسم أو المنظمة ككل.

10-5: يحرص باستمرار على تجميع البيانات والمعلومات عن العوامل المحددة للنجاح، أى تلك التى تعد أكثر أهمية وتأثيراً.

10-6: يحرص فى تقييمه للموضوعات والأشخاص، على التوازن بين الأشياء المدركة أو الملموسة من ناحية، والأخرى غير المادية أو غير الملموسة من ناحية أخرى.

10-7: يحرص باستمرار على قياس وتقدير مدى ما يتحقق فى الخطط من تقدم وانجاز.

10-8: يجرى مقابلات ولقاءات فعالة مع العاملين بهدف تقييم الأداء الكلى للقسم أو المنظمة.

10-9: يتعامل مع المشكلات وفق أهمية وخطورة كل منها، بحيث تستحوذ المشكلات الكبيرة أو الخطيرة على الاهتمام والمجهود الأكبر.

10-10: يتدخل بحسم لتصحيح الأخطاء، ويتخذ الإجراءات الصحيحة لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح عند حدوث أى تدخل أو انحراف عن الخطة الموضوعة للأداء (Hilt, 1988).

الدرجة الكلية للقياس=

المجموع الكلى للدرجات =

تدريب 11-2

دراسة حالة لكيفية إعداد وتكوين القسم المنتج

المشكلة

القسم "س" فى منظمتك يعانى من مشكلة كبيرة. فبسبب ضعف القيادة فى هذا القسم- والتى استمرت أكثر من عامين- شهد هذا القسم تدهوراً مستمراً فى أدائه وإنتاجه. ولأنه قسم مهم ومحوري فى المنظمة، فقد انسحب تدهوره هذا على المنظمة ككل، حيث أدى إلى ضعف أدائها الحالي، وتهديد أدائها المستقبلي.

إن الوضع الراهن يستلزم وجود قائد جديد لهذا القسم، ينتشله مما هو فيه، ويصحح الأوضاع، ويبث فيه الحياة من جديد.

لقد تعاقب على رئاسة هذا القسم فى السنتين الماضيتين ثلاثة مديرين، كان أولهم مجتهد ويعمل لساعات طويلة، إلا أنه يفتقر إلى رؤية لما يجب أن يصبح

عليه القسم. فهو يعمل كثيراً، ولكن دون فلسفة أو هدف واضح يسعى إلى تحقيقه. أما المدير الثاني، فكانت لدية رؤية جيدة لما يجب أن يصبح عليه القسم، إلا إنه فشل فى تنفيد تلك الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس. وأخيراً كان المدير الثالث، الذى كان يهتم بموضوعات وقضايا هامشية لم تكن لتؤثر فى تغيير أحوال القسم، بالإضافة إلى أنه كان دائم الشكوى والتذمر من نقص تدعيم إدارة المنظمة له.

ولقد أدركت إدارة المنظمة أنها أخطأت فى اختيارها لهؤلاء المديرين الثلاثة، ولكنها غير قادرة على تحديد طبيعة هذا الخطأ بدقة، وهل هو خاص بالتعليم والتدريب، أم خاص بالجانب الدافعي. المهم أن الإدارة صممت على ألا تقع فى هذا الخطأ مرة أخرى، وضرورة أن تختار مديراً جديداً ليس كسابقيه الثلاثة، مديراً يستطيع بالفعل أن يغير هذا القسم ويعدل من أوضاعة.

ولقد قام كبار المديرين فى تلك المنظمة بدراسة مستفيضة لتلك المشكلة، وتوصلوا إلى ما يلى:

1- أن المديرين الثلاثة السابقين، كانوا مجرد "مديرين" وليس فيهم أحد يمكن أن نطلق عليه "قائداً حقيقياً". فهم مدراء وليسوا قادة، ولهذا فشلوا.

2- لا يمتلك أحد من هؤلاء المديرين الثلاثة المهارات والإمكانات التي تؤهله لإجراء "تغيير مؤثر وفعال" فى هذا القسم.

3- لم يكن أحد منهم يمتلك رؤية واضحة ومحددة المعالم لما يجب أن يكون عليه هذا القسم، وكيفية تنفيذ تلك الرؤية.

4- إن هذا القسم لم يعمل أبداً "بروح الفريق"، بل هو – فى أدائه- مجرد مجموعة من الأفراد "الموجودين معاً"، إلا أن كلاً منهم يعمل وفق ما يرى.

5- لم يكن لدى العاملين فى هذا القسم فى أى وقت وعيا أو فهماً واضحاً بقيم المنظمة التى يعملون فيها، أى لا يعرفون ما الذى تريد تلك المنظمة تحقيقه، وما هو الشئ- أو الأشياء- المهمة بالنسبة لها.

6- وكما هو متوقع، فإن هذا القسم كان دائماً يفتقد إلى وجود استراتيجية تحكم أداءه، أو خريطة طريق يعمل على هداها.

7- ولعل أسوأ وأخطر مشاكل هذا القسم، هى مشكلة نقص التواصل بين العاملين فيه، سواء كان تواصلاً من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو حتى التواصل بين العاملين فى المستوى الوظيفى الواحد.

8- ونتيجة لكل ما سبق، فإن مستوى الدافعية لدى العاملين بالقسم، منخفض جداً.

9- ولأن المديرين الثلاثة السابقين لم يهتموا بتطوير الآخرين، أو بإعداد كوادر قيادية أو صف ثان، فإنه لا يوجد فى هذا القسم من يمكن أن يكون مساعداً للمدير.

10- وأخيراً، فإن المديرين السابقين لم يهتموا بإجراء تقييم أو قياس للأداء العام للقسم، فلم يول أى منهم اهتماماً بمعرفة وتحديد ما الذى يجب أن يتم قياسه وتقييمه، ولا كيف يعمل هذا القسم.

ولقد أسفر التحليل السابق، والنتائج العشرة التى خرج بها عن أن إدارة المنظمة قررت عزل المدير الثالث، والبحث عن "قائد حقيقي"، شخص قادر على تحويل هذا القسم وتغييره، بحيث يصبح قسماً منتجاً فعالاً، يسهم فى نجاح المنظمة ككل، على أن يقوم بتلك المهمة فى مدة لا تتجاوز شهرين، لأن حالة القسم تتطلب التغيير السريع.

فى ضوء المعلومات السابقة، كيف تستجيب للأسئلة والموضوعات التالية:

(1) طبيعة القيادة

أفترض أنك أحد أعضاء القيادة العليا لتلك المنظمة: فأي نوع من الأشخاص تريد أن تختاره ليكون مديراً جديداً لهذا القسم؟

أ - الصفات الشخصية التى يجب أن يتسم بها...........

ب- معارفه، ومهاراته، وخبراته..............

(2) القائد كوكيل للتغيير

ملاحظة: تعامل مع جميع الأسئلة التالية – بدءاً من هنا وحتى النهاية- وأجب عنها معتبراً نفسك المدير الجديد لهذا القسم. افترض أنه قد تم اختيارك لتكون أنت المدير الجديد لهذا القسم:

أ - ما مصادر القوة الأساسية التى سوف تعتمد عليها فى إجراء تغيير جوهري وفعال من هذا القسم؟

ب- ما المعوقات والصعوبات الرئيسية التى تعتقد أنها ستواجهك عند تغييرك لهذا القسم؟

ج- كيف ستتعامل مع تلك المعوقات والصعوبات؟ ما خطتك لمواجهتها والتغلب عليها؟

(3) إعداد ووضع رؤية التغيير

أ - ما الذى سوف تضمنه رؤيتك للوضع المأمول لهذا القسم؟

ب- ما الذى سوف تفعله لوضع وإعداد تلك الرؤية، أو كيف ستضعها؟

جـ- كيف ستجعل كل فرد من أفراد الفريق يشعر ويدرك أنه صاحب تلك الرؤية، وبالتـالي يدرك الفريق أن تلك الرؤية خاصة به أو ملكه؟

(4) إعداد الفريق

أ - ما الذى سوف تفعله لتحول هؤلاء العاملين فى القسم مـن أفـراد متفـرقين ومختلفـين، إلى فريق عمل واحد منتج ومتكاتف؟

ب- ما الذى سوف تفعله لخلق مشاعر ومناخ من الثقة بين كل أعضاء الفريق؟

(5) توضيح القيم

أ - ماذا ستفعل لكى تجعل القيم الأساسية للمنظمة، واضحة ومحددة بالنسبة للجميع فى القسم؟

ب- ما الخطوات التى سوف تقوم بها، لتحول قيم المنظمة إلى ممارسات فعلية؟

(6) وضع الأمور فى نصابها

أ - ما الذي سوف تضمنه إستراتيجيتك التي سوف تعتمد عليها فى تحريك هذا القسم من وضعه الحالي، بحيث يتجه نحو العمل وفق الرؤية الجديدة؟

ب- كيف ستكون تلك الرؤية، وكيف ستطورها؟

(7) التواصل

أ - ما أنماط المعلومات الضرورية التى يحتاج العاملين فى القسم إلى معرفتها والتزود بها؟

ب- كيف ستوصل تلك المعلومات إليهم؟

(8) التمكين

أ - كيف تقيس مستوى الدافعية لدى أفراد فريقك أو العاملين معك؟

ب- ما أنسب طرق زيادة الدافعية لدى هؤلاء العاملين؟

(9) المران

أ - ما الأسلوب الذي سوف تعتمد عليه لتتعرف أو تحدد، ما يفتقر إليه هؤلاء العـاملون، وبالتالي تنميته لديهم، حتى يصبحوا أكثر نمواً وكفاء؟

ب- كيف ستتعامل مع تلك الأشياء (القدرات- المهارات- الخبرات..الخ) التي سيتبين لك أن العاملين يفتقرون إليها، وأنهم فى حاجة إلى تعلمها واكتسابها ليصبحوا أكثر كفاءة؟

(10) القياس

أ - ما العوامل الأساسية للنجاح فى هذا القسم، أي العوامل التي يتوقف عليها نجاح هـذا القسم من عدمه؟

ب- ما المعلومات والبيانات التي تحتاجها، لكى يمكنك قياس كل عامل من تلك العوامل المحددة لنجاح القسم؟

تدريب 11-3 (خطة لتطوير الذات)

كيف يطور المدير ذاته ليصبح قائدا فعالا

التعليمات

الإجابة عن الأسئلة التالية، سوف تساعدك على أن تصبح قائدا فعالا. فالمحصلة النهائية التى تخرج بها بعد إجابتك عن تلك الأسئلة، يمكنك استخدامها كخطة عمل لتطوير ذاتك، بحيث تصبح مديرا قائدا. من فضلك اقرأ كل سؤال باهتمام وتركيز، أجب عن السؤال فى ضوء معلوماتك وآرائك الخاصة.

(1) طبيعة القيادة

فى البداية أجب عن الأسئلة التى تشملها "بطارية قياس القيادة" (تدريب 11-1 السابق) وبعد إجابتك عنها، أجب أيضا عن السؤالين التاليين:

أ - ما أهم نقاط قوتك كقائد.

ب- ما المجالات التى ترى أنك تحتاج إلى أن تقوى نفسك أو تطور نفسك فيها؟

(2) القيادة كوكيل للتغيير

أ- ما مصادر القوة الأساسية الموجودة فى المنظمة، والتى يمكنك الاعتماد عليها فى إجراء التغيير بشكل ملائم وفعال؟

ب- ما الذى يمكن أن تفعله لكى تنشط أو تزيد أثر تلك القوة؟

(3) وضع الرؤية

أ - ما الرؤية التى أعددتها لكى يقوم القسم الذى تتولى إدارته، بالعمل وفقا لها فى السنوات الثلاث القادمة؟

ب- ما الذى يجب أن تفعله لكى تحول تلك الرؤية إلى واقع فعلى؟

(4) تكوين الفريق

أ - ما أهم نقاط القوة، وأهم نقاط الضعف، لدى مجموعة العاملين معك، فيما يتعلق بكونهم "فريق" يعمل معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة؟

ب- ما الذى يجب أن تفعله لكى يصبح هؤلاء العاملون معك، فريق أكفأ وأحسن مما هو عليه الآن؟

(5) توضيح القيم

أ - ما منظومة القيم الأساسية للمنظمة، والتى تعتبر أنت جزءا منها؟

ب- ما الذى تفعله لكى تترجم تلك القيم وتحولها إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع؟

(6) وضع الأمور فى نصابها

أ - ما الملامح الأساسية لاستراتيجيتك التى وضعتها لتتحرك من وضعك الحالى (وضع القسم الحالى) فى اتجاه تحقيق الرؤية؟

ب- ما أهم الصعوبات والعراقيل التى تواجه التنفيذ الفعلى لتلك الاستراتيجية؟

جـ- ما خططك للتغلب على تلك الصعوبات والعراقيل؟

(7) التواصل

أ - في تقييمك لقدرتك ومهارتك على التواصل: يا ترى ما أهم جوانب القوة، وجوانب الضعف لديك فى هذا الشأن؟

جوانب القوة: جوانب الضعف:

ب- ما الذى يجب أن تفعله لكى تزيد من قدراتك ومهاراتك التواصلية؟

(8) التمكين

أ - ما المحفزات التى يمكنك الاعتماد عليها، لزيادة دافعية كل فرد من العاملين معك؟

ب- ما الذى يجب أن تفعله لكى ترفع من دافعية هؤلاء الأفراد إلى أقصى درجة ممكنة؟

(9) المران

أ - ما الحاجات أو المتطلبات التنموية (الأشياء اللازمة لتحسين وتطوير إمكانات الفرد) لكل فرد من العاملين معك؟

ب- ما الذى يجب أن تفعله مع كل واحد من هؤلاء العاملين، لمساعدته على تلبية تلك المتطلبات، أى على تحسيين قدراته وذاته؟

(10) القياس

أ - ما أهم عوامل أو أسباب نجاح مجموعة العمل التى تتولى إدارتها، خلال العام القادم؟ أى أهم ما يتوقف عليه نجاح المجموعة فى العام القادم؟

ب- ما البيانات والمعلومات التى تحتاجها لكى تقيس كل عامل من هذه العوامل؟

جـ- كيف يمكنك الحصول على تلك البيانات والمعلومات التى تحتاجها، لتتمكن من إجراء هذا القياس أو التقدير؟ (Hilt, 1988).

3

الفصل الثالث
أساليب تنمية التفكير الابداعى

الفصل الثالث

أساليب تنمية التفكير الابداعى

مقدمة

ينهض الفصل الحالى بمحاولة الإجابة عن تساؤل أساسي مؤداه : هل يمكن تنمية التفكير الإبداعى للأفراد وزيادة مهارتهم فيه؟ ورغم ما يبدو فى هذا السؤال من بساطة ظاهرة فهو شديد الأهمية، حيث كان دافعاً لجهود مكثفة من قبل الباحثين والعلماء باختلاف تخصصاتهم وتعدد صور اهتمامهم بهذا الموضوع الحيوى، وطرق وأساليب تناوله. هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإنه يؤكد أهمية هذا السؤال. أن الإجابة عنه فى بعض المجتمعات تمثلت عملياً فى صورة خطة قومية للتقدم العلمى والتكنولوجى والحضارى والإجتماعى معاً. كما تجسدت، فى أحيان أخرى، فى شكل مشروعات استثمارية ناجحة، وإنشاء مؤسسات خاصة ذات طابع علمى واقتصادي، وتنظيم البرامج واسعة النطاق، وعقد الدورات المختلفة للتدريب على التفكير الإبداعى وتنميته، والسعى بكل السبل للوصول إلى تنمية تفكير الفرد الإبداعى مهما كان عمله، وأيا كان موقعه فى المجتمع (شاكر عبد الحميد، 1989). لذلك كانت أهمية تناول أساليب وطرق تنمية التفكير الإبداعى للأفراد وزيادة مهاراتهم المعرفية والشخصية فى هذا الصدد. فانطلاقا من مسلمة أن الإبداع حق للجميع، كان الاتجاه إلى التدريب على كيفية تنمية التفكير الإبداعي، ومعرفة الأسس التى تقوم عليها هذه العملية ومختلف أساليبها، وذلك بالشكل الذى سيتم تناوله على مدار هذا الفصل.

أولا: الاعتبارات الأساسية الخاصة بتنمية التفكير لإبداعى

لقد اقترح البعض ضرورة أن نأخذ فى الاعتبار عدداً من القضايا عندما نشرع لوضع استراتيجية لتنمية "الإبداع" والابتكار فى منظمة ما. وقد كشفت نتائج البحوث والدراسات التى عُنيت بتنمية التفكير الابداعى عن مجموعة من الاعتبارات التى تحكم هذه العملية وأهمها ما يلى:

1- الإبداع هو عملية منظمة: بمعنى أن كل العوامل المتضمنة فيها (عوامل اجتماعية واقتصادية سياسية وتكنولوجية وثقافية وتجارية) تكون مترابطة وتؤثر فى بعضها البعض.

2- الإبداع ليس خطياً أو دائم الارتفاع والزيادة: بل قد يتعرض لعقبات توقفه أو تعرقله، أو حتى تدفعه إلى الخلف، ثم نبدأ الانطلاق من جديد.. وهكذا.

3- الإبداع هو حل جديد وملائم للمشكلات يتطلب الخيال والمرونة: ولذلك يجب أن يتعلم المديرون كيف يساعدون العاملين على ذلك، ويستخدمون فريق العمل كأسلوب لحل المشكلات.

4- الإبداع هو عملية موقفية: بمعنى أنها تعتمد على ظروف كل منظمة على حدة، وليس هناك أسلوب أو طريقة واحدة ثابتة لتنفيذه بنجاح فى كل المنظمات، وفى كل المواقف. فنجاح عملية "جعل المنظمة إبداعية" يتوقف على عدد كبير من العوامل أهمها دعم وتأييد الإدارة العليا فى المنظمة، والحساسية لاحتياجات ومتطلبات السوق، والتواصل الجيد، والخبرات التكنولوجية المتوفرة.

5- يتطلب الإبداع فى المنظمة وجود هياكل تنظيمية ملائمة: فالتسلسل الوظيفى الهرمى الصارم يعتبر هيكلاً جامداً لا ييسر النجاح فى إدخال الإبداع والتجديد فى منظمة ما، والأكفأ منه هو أسلوب "فرق الإدارة".

6- إبداع أى منظمة قابل للتنمية والزيادة: وإن كان ذلك يتطلب مجهوداً كبيراً وتعلماً ضخماً.

7- يتطلب إبداع المنظمة اهتمام ومشاركة أطراف أخرى خارج المنظمة: فعلى سبيل المثال لابد أن يكون هناك دور لعملاء المنظمة فى تلك العملية.

8- يتطلب إبداع المنظمة الحوار والتفاوض والمشاركة: ذلك لأنه بطبيعته ينطوى على خلاف وصراع وتباين فى وجهات النظر. وبالتالى، يجب حل ذلك عن طريق التفاوض والمشاركة.

9- إبداع المنظمة والمعلومات مرتبطان دائماً وبقوة: فلا إبداع وابتكار بلا معلومات ملائمة متاحة للجميع.

10- يتضمن الإبداع فى أى منظمة عوامل فردية شخصية، وأخرى عامة: كذلك، فإنه يؤثر فى الأفراد العاملين فى المنظمة – كأفراد- وأيضاً فى المجتمعات.

11- إن قدرات التفكير الإبداعى ومهاراته قابلة لأن تنمى وأن تزيد بالتدريب، وتيسير التوظيف الفعال لها شأنها فى ذلك شأن كافة المهارات والقدرات الأخرى كالمهارات الحركية مثلاً.

12- إن استخدام المنهج العلمى وأساليب الضبط التجريبى الجيدة هو السبيل إلى تحقيق الهدف من برامج تنمية قدرات التفكير الإبداعى ومهاراته، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

13- إن افتراض تنمية قدرات التفكير الإبداعى ومهاراته لا يعنى أن عوامل الوراثة ليس لها دور فى هـذا الجانـب. فهـى ترسـم الحـدود التـى يقـف عنـدها نمـو هـذه القـدرات والمهارات فى الأفراد. لذلك يجـب الوصـول بقـدرات الأفـراد ومهـاراتهم إلى أقصى حـد ممكن.

14- تركز معظم الأساليب والطرق المستخدمة لتنمية التفكير الإبداعى وزيادة مهاراته على طرق توليد الأفكار فى ظل ظروف تسمح بتدفق هذه الأفكار بحريـة، وتيسـير معرفـة واستخدام الخطوات والحيـل المخـتصرة لعمليـة التنقيـب عـن الأفكـار فى المعلومـات المخزونة فى الذاكرة.

15- إن الأساليب والطرق التى تستخدم لا تكفى وحدها لتنمية قدرات التفكير الإبـداعي، وإن التدريب عـلى المهـارات فحسـب لا يضـمن تحقيـق العائـد المنتظـر مـن عمليـة التدريب، بل لا بد من توفير قدر كاف من المعلومات الخاصة بعملية الإبداع ودورها فى حل المشكلات، بما يـؤدى إلى اسـتيعاب الفـرد وفهمـه لطبيعـة العمليـات الخاصـة بالتفكير الإبداعي، وذلـك بالتكامـل مـع التـدريب عـلى المهـارات المختلفـة بالوسـائل والطرق الملائمة (شاكر عبد الحميد، 1989؛ زين العابدين درويش، 1983؛ أيمن عـامر، 2005؛ صفاء الأعسر، 2000؛ ديوان متابعة أعمال الجهـاز الادارى وشـكاوى المـواطنين، 1994 "أ"؛ 1994 "ب")

16- إن تحقيق الهدف من برامج تنمية التفكير الإبـداعى ومهاراتـه يتطلـب وجـود دافـع مناسب لـدى الأفـراد الـذين يشـاركون فى هـذه الـبرامج ورغبـة قويـة تحفـزهم عـلى المشاركة الفعالة.

ثانيا: أساليب تنمية التفكير الابداعي

مقدمة

يجد المتابع للتراث العلمى والبحثى الذى عُنـى بأسـاليب تنميـة التفكـير الابـداعى أن هناك العديد من هذه الأساليب والطرق التى يمكـن اسـتخدامها، والتـى تتنـوع فى ماهيتهـا وطبيعتها، وفى القدرات والمهارات التى تركز عليها، والوقت الذى يلزم لهـا، ومـدى كفاءتهـا، وجدواها.. الخ (انظر: زين العابدين درويش، 1983؛ أيمن عامر، 2003؛ ديوان متابعة أعمال الجهاز الادارى وشكاوى المـواطنين، 1994 "أ"؛ 1994 "ب"؛ عبـد الـرحمن توفيـق، 2004 "أ"؛ 2004 "ب").

(1) العصف الذهنى Brain storming

يعتبر أسلوب العصف الذهنى(*) من أكثر الأساليب شيوعاً فى حل المشكلات بطريقة إبداعية، ويسهم بشكل مباشر فى تنمية الإبداع لدى المشاركين فيه. فهدفه النهائى هو الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلة المطروحة بغض النظر عن من قام بحلها أو من قدم الفكرة الأصلية الصائبة، ذلك أن المحصلة النهائية تكون منسوبة بتفصيلاتها إلى كل أفراد المجموعة الذين شاركوا بالفعل فى الحل الإبداعى للمشكلة.

ويقوم العصف الذهنى على مبدأين أساسيين، وأربع قواعد يتم العمل فى ضوئها، ومجموعة من الإجراءات والخطوات التى عرضها زين العابدين درويش (1983) تفصيلاً كما يلى:

(أ) المبدأن الرئيسيان للعصف الذهنى

أوضح أوزبورن Osborne ومن بعده بارنز Parnes إلى أن هناك مبدأين أساسيين يتعين مراعاتهما فى أسلوب العصف الذهنى حتى يؤتى ثماره، ويساعد فى الوصول إلى الحلول الجديدة والأصيلة (الإبداعية)، وهما تأجيل الحكم على قيمة الأفكار المطروحة، وأن الكم يولد الكيف. وفيما يلى نعرض لتفصيل ذلك :

المبدأ الأول: تأجيل الحكم على قيمة الأفكار المطروحة:

لقد أكد كل من أوزبورن وبارنز أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهنى، وذلك فى صالح تلقائية الأفكار. فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعا للنقد منذ ظهورها يكون عاملاً كافاً عن إصدار أية أفكار أخرى. كما يساعد تأجيل الحكم أيضا على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذى يبنى على الفكرة أو على جزء منها، أو الذى يهملها إن لم تكن لها قيمة بارزة، وهذا ما يساعد على كثرة الأفكار المطروحة وتنوعها. وبالتالى يمكن أن تنجح أفكار أو حلول تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها، ولكنها فى الواقع تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى، أو حل آخر للمشكلة بحيث يبدو أكثر عمقاً وخصوبة.

إن الفكرة الجديدة هى وليدة بحق، أى ينطبق عليها كل ما فى المولود الجديد من خصائص. فهى تكون ضعيفة، وغير متماسكة، وشواهدها أيضا ضعيفة. لهذا

(*) ترجم الباحثون العرب مصطلح Brain storming ترجمات عديدة شملت القصف الذهنى والعصف الذهنى، والمفاكرة، وإمطار الدماغ، وتدفق الأفكار، وتوليد الأفكار، وابتكار الافكار، وغير ذلك. وسوف نستخدم مفهوم العصف الذهنى كترجمة للمصطلح.

فمن السهل أن نتصور أن تؤدى المواجهة العنيفة الناقدة لها فى البداية إلى احتضارها قبل أن تشب.

ولدعم هذا المبدأ قام بارنز بدراسة طلب فيها من الدارسين أن يفكروا فى حلول ممكنة لمشكلات معينة على أن يبدأوا إما بالتقويم وإما بتأجيل الحكم على الأفكار. وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أنه فى الحالة الأولى أنتج الدارسون متوسطاً قدره (2.5) من الأفكار الجيدة الأصلية. أما فى الحالة الثانية (تأجيل الحكم)، فقد كان المتوسط (3.4) من الأفكار الجيدة والأصيلة.

المبدأ الثانى: الكم يولد الكيف

يهتم الباحثون فى هذا المجال بكم الأفكار المطروحة فى جلسات العصف الذهنى، إيماناً منهم بأن هذا الكم يؤدى إلى تنوع الأفكار، وبالتالى إلى جدتها وأصالتها، وهو الأمر الذى يتيح للمشاركين فى هذه الجلسات أفقاً أوسع، وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصيلة، مما يؤدى فى النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق وأكثر تبلوراً، وهذا لا يمكن التوصل إليه من خلال الأفكار المحدودة.

وهنا يبرز دور تعدد الأفكار المطروحة (الطلاقة)، التى تؤدى دوراً مهما فى معظم صور التفكير الإنساني، وبخاصة التفكير الإبداعي. ومن ذلك أن طلاقة الأشكال البصرية تتصل بالإبداع فى الفنون التشكيلية، وأن طلاقة الأشكال السمعية بالإبداع فى مجال الموسيقى، بينما تتصل طلاقة الرموز فى جانبها اللغوى تتصل بالإبداع فى مجال الشعر والقصة ودراسة الثروة اللغوية عامة، وفى جانبها الرياضى بالإبداع فى الرياضيات. أما طلاقة المعانى والأفكار، فلها علاقة وثيقة بالإبداع العلمى والأدبى. كما أن للطلاقة علاقة وثيقة ببعض المهن والأعمال منها البيع، والإعلان والدعاية، والخطابة، والتدريس، والوظائف الإرشادية والإدارية.

(ب) القواعد الرئيسية للعصف الذهنى

اقترح بارنز وزملاؤه أربع قواعد رئيسية مترتبة على المبدأين السابقين اللذين يجب اتباعهما فى أثناء جلسة العصف الذهنى، وذلك لضمان تدفق الأفكار الأصيلة لحل المشكلة المطروحة. وهذه القواعد هى : ضرورة تجنب النقد (استبعاد أى نوع من الحكم أو النقد أو التقويم)، وإطلاق حرية التفكير، والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها، وكم الأفكار مطلوب، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

القاعدة الأولى: ضرورة تجنب النقد (استبعاد أى نوع من الحكم أو النقد أو التقويم)

يؤكد كل من أوزبورن وبارنز أنه لابد من تجنب أى صورة من صور الحكم أو النقد أو التقويم للأفكار التى تطرح أثناء جلسات العصف الذهنى، ومسئولية تطبيق هـذه القاعـدة تقع على عاتق رئيس الجلسة الـذى يقـوم بـدوره بتنبيـه أى عضـو يخـالف هـذه القواعـد. وتتمثل هـذه المخالفـة فى انتقـاد أى شـخص آخـر، أو محاولـة تقييمـه. وأحيانـا تـأتى هـذه المخالفة من صاحب الفكرة نفسه إذا حاول أن ينتقد فكرته بصورة ما بعد أن عبر عنهـا، أو حاول أن يعتذر عنها، أو حتى يطلب حذفها من بين الأفكار، أو الحلول المقترحـة التـى يـتم تسجيلها أثناء الجلسة.

القاعدة الثانية: إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار

كل الأفكار مرحـب بهـا مهـما يكـن نوعهـا أو مسـتواها مـا دامـت متصـلة بالمشـكلة موضوع الاهتمام : يقول أوزبورن إن هذه القاعدة ترسخ فكرة أنه كلما كانت الفكـرة بكـراً أو ساذجة كانت أفضل، لأنه من السهل أن نصقل فكرة وجدت عن أن نوجـدها مـن عـدم. والغرض من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد أو الجماعة على أن يكون أكـثر اسـترخاء وأقـل تحفظا، وبالتالى أعلى كفاءة فى توظيف قدراته على التخيـل وتوليـد الأفكـار فى ظـل ظـروف التخفف الكامل من ضغوط النقد والتقييم (زين العابدين درويش، 1983).

القاعدة الثالثة: كم الأفكار مطلوب

وهذه القاعدة تأكيد للمبدأ الثانى فى أسلوب العصـف الـذهنى، وتعنـى أنـه كلـما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة، زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكـار الأصـيلة أو الجيدة، أو المعينة على الحل الإبداعى للمشكلة. وفى هذه الصدد يرى الباحثون فى كثير مـن المناسبات العملية أن "الطلاقة هى بنك الإبداع".

القاعدة الرابعة: البناء على أفكار الآخرين وتطويرها

والمقصود بهذه القاعدة إثارة حماس المشاركين وشحذ دافعيـتهم فى جلسـات العصـف الذهنى لكى يضيفوا لأفكار الآخرين، وأن يقدموا ما يمثـل تحسـيناً أو تطـويراً أو بلـورة لهـا، بحيث تشكل مع غيرها من الأفكار التى سبق طرحهـا فى الجلسـة إطـارات جديـدة (حلـولا جديدة)، أو غير ذلك من صور الإضافة والتطوير (تطوير الأفكار).

وعموماً يمكن القول بـأن الهـدف الأسـاسى مـن القواعـد السـابقة هـو إزالـة الخشـية والخجل من نفوس المشاركين فى جلسات العصـف الـذهنى، والقضـاء عـلى الحساسـية مـن النقد أو التقييم. كما أن الشخص حينما يستخدم أفكار غيره، وهو أمر سيتم بمشروعية، فإنه سوف يتحرر من خشية اتهامه بالسطو على أفكار الآخرين.

(ج) إجراءات العصف الذهنى

تتمثل أهم إجراءات العصف الذهنى فى تكوين المجموعة التى ستشارك فى هذه العملية، وتحديد دور قائدها، ودور سكرتير المجموعة، وتحديد المشكلة التى ستتم مناقشتها، ومستوى خبرة المجموعة بالمشكلة المطلوب حلها... الخ من إجراءات سوف نعرض لأهمها على النحو التالى :

1- جماعة العصف الذهنى

تتكون مجموعة العصف الذهنى عادة من 6 – 12 فرداً، بالإضافة إلى مدير الجلسة. فيجب أن تتضمن المجموعة ستة أفراد على الأقل حتى يمكن توليد الأفكار وإثارتها، مع مراعاة عدم زيادة العدد عن 12 فرداً حتى لا يصعب استيعاب العدد الكبير من الأفكار الذى يطرح، وكذلك حتى يتم تجنب ميل بعض الأفراد إلى التأثير على أفكار الآخرين. ويمكن تشكيل المجموعة من مجالات دراسة أو عمل أو خلفيات ثقافية متشابهة أو مختلفة وفقاً للهدف المطلوب تحقيقه من جلسة العصف الذهنى (جيمس هيجنز، 2004، ص 160).

2- تحديد المشكلة المراد حلها

أحد الإجراءات الأساسية للعصف الذهنى هو تحديد المشكلة التى ستتم مناقشتها قبل بدء الجلسة ومدى أهميتها لأعضاء الجماعة، ومدى خبرتهم بموضوع هذه المشكلة، والى أى مدى تتقارب خبراتهم فى هذا الشأن، ومدى رغبتهم أو دافعيتهم للمشاركة فى الجلسة.

3- قائد المجموعة ودوره فى إدارة الجلسة

يتم عادة اختيار قائد للمجموعة قبل بدء جلسة العصف الذهني، وأحيانا يختار كذلك نائب للرئيس يساعده فى إدارة الجلسة. ويتمثل الدور الرئيسى لقائد المجموعة فى إدارة الجلسة، وتنظيم إجراءاتها التى تتمثل فى الأتى :

- إبلاغ أعضاء المجموعة بأنهم سيقومون بمناقشة موضوع محدد أو مشكلة معينة أثناء الجلسة، ومطلوب الالتزام بعدم الخروج عنه.
- تحديد أهداف الجلسة والأسئلة وكافة الحقائق التى ستوضع أمام الأعضاء.
- إبلاغ المجموعة مرة أخرى بالنقاط السابقة فى بداية الجلسة.
- كتابة المشكلة الرئيسية على السبورة البيضاء، أو أى لوحة أخرى أمام المجموعة، بحيث يمكنهم رؤيتها بصورة مناسبة.
- طلب بدء المجموعة فى إبداء الحلول المقترحة للمشكلة، على أن يقوم سكرتير الجلسة بتسجيل جميع الأفكار التى تطرح.

- بمجرد بدء جلسة العصف الذهنى يقوم القائد بتشجيع أفراد المجموعة على إبداء أفكارهم ومقترحاتهم بتلقائية ودون تحفظ، كما يحافظ على عدم الخروج عن الموضوع الرئيسى للجلسة أو المشكلة التى يقومون بمناقشة الحلول المقترحة لها، والعمل فى إطار القواعد الأربع الأساسية للعصف الذهني.
- يحدد مدة الجلسة التى تتراوح عادة ما بين 20 – 40 دقيقة.
- يقود جلسة التقييم التى يتم فيها تصنيف الأفكار التى قدمها الأفراد المشاركون، وترتيبها وإعطاء كل منها درجة وفقا لكفاءتها أو أولوياتها.

4- سكرتير الجلسة

لابد من تحديد سكرتير لجلسة العصف الذهنى قبل بدء الجلسة، يتحدد دوره فى تسجيل كل الأفكار أو الاقتراحات فى مكان ظاهر للجميع.

(2) صور أخرى من العصف الذهنى

عرضنا فيما سبق للإطار الأساسى لأسلوب العصف الذهنى بمبادئه وقواعده الأساسية وإجراءات تنفيذه. ويأخذ هذا الأسلوب صوراً عديدة غير الصورة التقليدية السابقة، منها على سبيل المثال لا الحصر التسجيل الذهنى BrainWriting، والتسجيل الذهنى 6 – 3 – 5. وفيما يلى نعرض باختصار لكل أسلوب من هذين الأسلوبين (جيمس هيجنز، 2004):

(أ) التسجيل الذهني

التسجيل الذهنى هو أحد أشكال العصف الذهنى غير اللفظي، حيث تطبق كافة مبادئ وقواعد العصف الذهنى الأساسى. وتتمثل خطواته فيما يلي:

1- يتم تحديد المشكلة المطلوب حلها.
2- يجتمع المشاركون فى شكل دائرة، ويقوم كل منهم بتسجيل أفكاره المقترحة لحل المشكلة على ورقة خاصة بذلك.
3- بعد فترة محددة يقرها قائد المجموعة، يقوم كل فرد بتسليم ورقته التى سجل فيها أفكاره إلى زميله الجالس إلى جواره.
4- يبدأ كل فرد فى إضافة أفكاره إلى الورقة التى تسلمها آخذاً فى اعتباره الأفكار التى سجلها زميله، مع مراعاة عدم التكرار.
5- تنتقل الأوراق بعد ذلك فى الدائرة، ويتم تكرار الخطوتين السابقتين (الثالثة والرابعة) مرتين أخريين، بحيث تستمر عملية تناقل الأوراق بين أفراد

المجموعة ثلاث مرات. ويمكن أن تتكرر عملية تبادل الأوراق مرة رابعة إذا تطلب الأمر ذلك.

6- يقوم قائد المجموعة بقراءة الأفكار التى تم تسجيلها بصوت مرتفع، ويقوم بكتابتها أمام المجموعة، ثم تتم مناقشتها وتقييمها.

ويتميز هذا الأسلوب للعصف الذهني، بوجه عام، بحرية الأعضاء فى التعبير عن أنفسهم، وعدم قدرة القائد على التأثير فى أفكارهم، بينما يُعاب عليه عدم التلقائية فى التعبير عن الأفكار.

(ب) التسجيل الذهنى 6-3-5

وهو صورة أخرى من الأسلوب السابق، وإن كان أكثر تحديدا وإجرائية، حيث تتحدد خطواته على النحو التالي:

1- يتم تحديد المشكلة المطلوب حلها.

2- تجتمع مجموعة من ستة أفراد فى شكل دائرة، حيث يقوم كل منهم بتسجيل ثلاث أفكار فى ثلاثة أعمدة من الورقة المخصصة لذلك فى مدة خمس دقائق.

3- يقوم كل فرد بعد تسجيل أفكاره بتسليم ورقته إلى من يجلس بجواره.

4- يقوم من قام بتسلم الورقة بإضافة أفكاره أسفل الأفكار المكتوبة.

5- تتكرر هذه العملية ست مرات حتى تكتمل الدائرة بحيث يشارك كل فرد بآرائه وأفكاره. ومن الناحية النظرية يمكن بعد ثلاثين دقيقة الحصول على 108 فكرة، وفى الواقع العملى يمكن السماح بتكرار الأفكار، بحيث يمكن أن يظهر ستون فكرة جيدة أخرى.

6- تتم مناقشة وتقييم النتائج التى تم الوصول إليها (جيمس هيجنز، 2004)

تعقيب على استراتيجيات العصف الذهنى

يساعد أسلوب العصف الذهنى على توليد عدد كبير من الأفكار أكثر مما ينتج عن المجموعات التقليدية لحل المشكلات. فنجد أن التلقائية وعدم تقييم الأفكار وغياب النقد من السمات الإيجابية التى تشجع ليس فقط على زيادة عدد الأفكار المطروحة، بل تشجع أيضا على زيادة مستوى أصالة الأفكار وجودتها. وكذلك يساعد العصف الذهنى فى حل العديد من المشكلات فى مجالات العمل المختلفة مثل السياسات والاستراتيجيات والتخطيط والتنظيم والتسويق والمنتجات والقيادة والاختيار المهنى والتوظيف والتحفيز والرقابة والاتصالات. وكذلك مجالات الدراسة والبحث العلمى، ونحن بصدد مناقشة المشكلات العلمية الجديرة بالدراسة،

وصعوبات البحث العلمى وآلياته...الخ من مجالات خصبة يمكن أن يوظف العصف الذهنى فى محاولة الوصول إلى حلول لمشكلاتها.

ومع ذلك يُعاب على العصف الذهنى بعض المأخذ التى تتمثل فى الآتي:

أ - لا يوجد دافع واضح لأعضاء مجموعة العصف الذهنى إلا مجرد الاستفادة من مشاركتهم فى عملية توليد الأفكار بوصفها خبرة جديدة بالنسبة لهم.

ب- لا يفيد هذا الأسلوب فى مواقف حل المشكلات التى تتطلب المحاولة (التجربة) والخطأ، نظرًا لوجود مرحلة لتقييم الأفكار التى يتم الوصول إليها.

جـ- ربما لا يرى المشاركون فى جلسة العصف الذهنى الحل النهائى المطبق، وبالتالى لا يتحمسون للمشاركة فى الجلسات التالية (جيمس هيجنز، 2004، ص 162-163).

(3) أسلوب التأليف بين الأشتات

وهو أسلوب آخر، يندرج فى فئة الأساليب العملية، له نفس الحظ من الشيوع تقريبا، ويمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل Analogy بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة. وفيما يرى جوردون منشئ هذا الأسلوب، فإن أى مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة، يمكن فهمها وحلها حلا مبتكرا إذا فكرنا فيها بأساليب الاستعارة والتمثيل هذه. ومن ناحية أخرى، هناك مشكلات تكمن صعوبتها فى ألفتنا الشديدة بها واستغراقنا فيها أكثر مما يجب، بحيث تكون " كالشجرة التى تحجب عنا الغابة التى وراءها". وفى ظروف كهذه، يكون استخدام أساليب الاستعارة والتمثيل مفيدا أيضا، بل وضرورياً، فى كونه يتيح فرص إيجاد مسافة كافية بين الشخص والمشكلة، بالقدر الذى يمكنه من الرؤية الجيدة لها، والاتجاه نحو حلها حلا مبدعا (أيمن عامر، 2003؛ 2005). ويقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هى:

أ - أن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل، مما يؤدى إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها لدى الأفراد والجماعات على السواء.

ب- أن كل ظواهر الإبداع فى العلم أو الفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة، وتقوم على نفس العمليات النفسية الأساسية.

جـ- أن الحيل المختلفة لحل المشكلات، وأهما التمثيل المباشر Direct Analogy لها نفس العائد، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعى الفردى، أو النشاط الجماعي.

وفيما يرى جوردون، فإن أسلوب التأليف بين الأشتات هذا، يمثل من الناحيـة العمليـة نظريـة واضحة المعـالم، ولهـا فروضـها الخاصـة التـى أمكـن إخضـاعها للتجريـب والبحـث، وتأكدت صحتها بما كشفت عنه من نتائج مشجعة، وأهم هذه الفروض ما يأتى :

1- أن الكفـاءة الإبداعيـة للأفـراد يمكـن أن تزيـد بصـورة ملموسـة، إذا تـيسر لهـم فهـم العمليات النفسية التى يتحقق فى ظلها نشاطهم المبدع.
2- فيما يتصل بالمكونات المختلفة فى العملية الإبداعية، فإن ما هـو وجـدانى أكثر أهميـة مما هو عقلى أو يتسق مع المنطق.
3- أن العناصر المختلفة فى هذا الجانـب الوجـدانى مـن العمليـة الإبداعيـة، يمكـن فهمهـا "بمعنى ملاحظتها ووصفها وتحليلها". ولابد من فهمهـا "بهـذا المعنـى" لـكى نزيـد مـن احتمالات نجاحنا فى التوصل إلى الحلول الخلاقة للمشكلات التى تواجهنا.

ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب يقوم على أساس أن العملية الإبداعية هـى أصـلا نشـاط عقلى يمارسه الفرد فى موقـف تحديـد وفهـم المشـكلة أول الأمـر، ثـم فى موقـف حـل هـذه المشكلة بعد ذلك، ولهذا يشار إلى أن عملية "التأليف بين الأشتات"، سواء فى موقف تحديـد المشكلة، أو فى موقف البحث عن حل لها، تتضمن نوعين رئيسيين من النشاط :

النشاط الأول : جعل ما هو غريب مألوفا : وذلـك عـن طريـق ثـلاث عمليـات عقليـة أساسية، هى: التحليل، والتعميم، والتمثيل (أو المشابهة)، والتى تأخذ غالبا صورة بحث عـن نموذج أو تصور عقلى يضم فى إطاره هذا الشئ الغريب، بحيث يوضح طبيعته، ويعـين عـلى تحليل عناصره.

النشاط الثانى، جعل ما هو مألوف غريبا : وليس المقصود بهذا النشاط مجـرد السـعى إلى الغرابة والشذوذ، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤيـة جديـدة للعـالم، والناس، والأفكار، والمشاعر، والأشياء.. الخ. وتتضمن مثل هذه المحاولـة العديـد مـن الطـرق للوصول إلى هذه الرؤية الجديدة للجوانب المختلفة فى العـالم المـألوف لنـا. بمعنـى آخـر، أن هذه المحاولة يمكن أن تقلب طرقنا المعتادة فى إدراك هذا العالم، وفى التوقعات التى درجنـا عليها بالنسبة لسلوكنا وسلوك الآخرين، وحتى فى تفسيرنا لما يمكن أن يقع فى هذا العالم مـن أحداث.

هذا النشاط الأخير وهو جعل المـألوف غريبـا يعتـبر جـوهر عمليـة تنميـة الإبـداع فى أسلوب التأليف بين الأشتات، وهو نشاط تتحقـق فعاليتـه بتـوفر مجمـوعتين مـن العوامـل (أيمن عامر، 2003؛ 2005):

المجموعة الأولى من العوامل (هى الحالات النفسية) والتى تقوم بدور مهم فى العملية الإبداعية أساسا، وأهمها ما يلى :

1- تذبذب المبدع فى اندماجه فى المشكلة التى يفكر فيها، ويأخذ شكل الاتصال الوثيق بالمشكلة والاستغراق فيها، والبعد المؤقت عنها.
2- تأجيل الإشباع أو مقاومة الرضا المتعجل بالحل الذى تم بلوغه.
3- إتاحة الفرصة أمام العقل لكى يلعب بالأفكار أو الصور أو الأخيلة المتصلة بالحل المقترح للمشكلة.
4- شعور المبدع بالاستقلال الذاتى للفكرة التى خرجت عنه.
5- الإحساس بالرضا والبهجة والمتعة عند إدراكه بأنه قد بلغ الحل أو على وشك الوصول إليه (أيمن عامر، 2003؛ 2005).

المجموعة الثانية من العوامل ويطلق عليها الأساليب العملية أو الإجرائية

وتقوم بدور المثير أو المحفز للحالات النفسية السابقة، كما تشجع على الانطلاق الحر للأفكار، وتعين على التقليل من صور التصلب والجمود الذهنى فى مواقف حل المشكلات بهذا الأسلوب (عبد الرحمن توفيق، 2004 "أ"؛ 2004 "ب"، ديوان متابعة أعمال الجهاز الادارى وشكاوى المواطنين 1994 "أ"؛ 1994 "ب"؛ جيمس هيجنز، 2004؛ Manktelow, 2005).

(4) أسلوب النزهة العقلية Excursion technique

يستخدم هذا الأسلوب عندما لا تصل المجموعة إلى حل للمشكلة المطروحة، على الرغم من استخدامها للعديد من الأساليب الإجرائية الإبداعية السابقة أو غيرها. وهناك أربع خطوات أساسية لهذا الأسلوب هى النزهة ذاتها، ورسم المتناظرات بين المشكلة وأحداث النزهة، وتحليل هذه المتناظرات، وأخيرا تبادل الخبرات مع المجموعة، وذلك على النحو التالى:

أ - النزهة : يَطلب القائد من كل فرد من أفراد المجموعة التى تشارك أن يغمض عينيه، ويتخيل القيام بنزهة إلى مكان ما ليس له علاقة بالمشكلة، موضوع الاهتمام، مثل متحف ما، أو إحدى المدن، أو الفضاء. عادة لا تستغرق هذه الرحلة أكثر من خمس أو عشر دقائق، وبعدها يبدأ كل فرد فى تسجيل ما رآه فى رحلته.
ب- رسم المتناظرات : بعد انتهاء المدة المخصصة للنزهة، يخصص القائد لكل فرد ما يقرب من خمس عشرة دقيقة لرسم المتناظرات بين ما رآه أثناء النزهة

والمشكلة المطروحة. ويمكن لكل فرد التعبير عن العلاقات بين الصور المرئية والمشكلة بأية طريقة يفضلها.

جـ- التقييم واستيعاب النتائج : يطلب القائد من كل فرد تحديد المعانى الحقيقية للعلاقات التى ظهرت فى الخطوة الثانية بالنسبة للمشكلة، بمعنى كيفية استخدام هذه العلاقات بعد فهمهما فى حل المشكلة. إن هذه الخطوة هى التى تمثل تحديا فعلياً لقدرات المشاركين، حيث تتطلب القدرة على التفكير الإبداعى والرؤية المستقبلية.

د- تبادل الخبرات : يقوم المشاركون بتبادل نزهاتهم والمتناظرات والحلول التى توصلوا إليها مع بعضهم البعض، وعن طريق العصف الذهنى بعد ذلك يمكن الوصول إلى أفكار جديدة.

ويفيد هذا الأسلوب بصفة خاصة فى حل المشكلات المعقدة التى تتطلب حلولا متميزة غير مألوفة مثل تخطيط الحملات الإعلانية، أو إدخال خصائص متنوعة على أحد المنتجات فى أحد الأسواق الحالية... الخ.

ويجب على القائد أن يشجع المشاركين على المشاركة وتبادل خبراتهم بشكل فعال. فعندما ينتهى المشاركون من تطبيق الأسلوب بنجاح، سيحصلون بالتأكيد على مجموعة من الأفكار الجديدة غير المتوقعة.

(5) "ماذا لو؟"

السؤال : لدينا الميزانية، ولدينا السوق لفتح فرع جديد فى مدينة أخرى:

1- توليد البدائل

- أبدأ بالتنفيذ.
- لا نبدأ بالتنفيذ.
- أجل القرار.
- ادرس الموقف أكثر.
- انقل جزءا فقط من الفرع.

2- ومن هذه البدائل اطرح الأسئلة بادئا "بماذا لو" :

- يتغير السوق.
- لم يتغير السوق.
- زادت أسعار الفائدة.
- رفض الموظفون الانتقال.

- تغير اقتصاد المدنية التى سننتقل إليها.

3- من تلك الأسئلة ركز على الافتراضات المقدمة مثل:

- هل هناك تكاليف خفية لم ندرسها؟
- هل اعتمادنا كله على اقتصاد مستقر؟
- هل انتبهنا إلى ميول العاملين حيال الانتقال؟

التمرين :

1- اكتب السؤال أو المشكلة.

....

....

2- اكتب البدائل المقترحة.

....

....

(ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى، 1994 "أ"؛ 1994 "ب")

3- اكتب الأسئلة بادئا "بماذا لو؟".

....

....

4- ركز على الافتراضات المقدمة عبر التساؤلات الأساسية.

....

....

(6) إعادة طرح المشكلة

قد تكون المعضلة فى المشاكل أحياناً فى أننا نحاول حل المشكلة الخطأ. فالحل يجب أن يبدأ بتحديد وتعريف المشكلة لأن:

1- تحديد المشكلة مصدر القوة فى الحل.

2- تحديد المشكلة يوصلك إلى الحل مباشرة

3- تحديد المشكلة يفرض عليك عادة النظر فى المشكلة، مما يجنبك الوقوع فى خطأ عدم النظر فى الأسباب الظاهرة، أو خطأ الوقوع فى نمط الحل الخاطئ، والغوص فيه بلا إدراك منك.

طرحك للمشكلة

....

....

طرح المشكلة بشكل عام

مثال على المشكلة : كيف نطور علبة الصودا المصنوعة من الألومنيوم؟

إعادة طرح المشكلة: كيف نصمم نظام تعبئة للصودا يكون عملياً؟

والآن اطرح مشكلتك بشكل عام:

....

....

(ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى، 1994 "أ"؛ 1994 "ب")

حدود الأسئلة والافتراضات

مثال : كيف تزيد من سرعة لاعب البيسبول للوصول إلى القاعدة الأولى؟

إعادة الطرح عبر الأسئلة والافتراضات :

لماذا العجلة والسرعة؟

- ربما مشكلة وزن المعدات الرياضية المستخدمة؟
- ربما رد فعل اللاعب السريع قد تحل المشكلة.
- ولماذا لاعب البيسبول فقط؟ ألا يعانى من المشكلة لاعب الهوكى أو كرة السلة؟
- لماذا ركزت على الوصول إلى القاعدة الأولى فقط؟ أليس هناك مشاكل فى النواحى الأخرى من اللعبة؟

أسئلة وافتراضات لمشكلتك

ج- إعادة طرح مكونات المشكلة

مثال : كيف نتخلص من تأخر عمال المصنع عن الدوام؟

مكونات المشكلة هى :

- كيف نحفز العاملين ليصلوا فى وقت الدوام؟
- كيف يمكن مساعدتهم فى الوصول وقت الدوام؟
- كيف نعبر للعاملين عن أهمية الالتزام بالدوام؟

* إعادة طرح مكونات مشكلتك

....

....

....

د- سل " ما المشكلة الحقيقة؟"

مثال : كيف نعيد تصميم نظام جديد لجمع التبرعات لجامعة؟

- أعد طرح المشكلة الحقيقية.
- كيف نقنع الخريجين بأن الجامعة فى حاجة للمال؟
- كيف نكسب الأموال للجامعة؟
- كيف نتخلص من لجنة التبرعات الحالية؟

أعد طرح مشكلتك الحقيقية

....

....

....

هـ- لعبة التمنى "افترض العالم المثالى"

مثال : كيف نخفض تكاليف الرعاية الصحية دون تخفيض هذه الرعاية؟

والتمنى يكون :

- ليت الرعاية الصحية لا تكلف كثيراً.
- ليتنا نقرر إدارة النظام دون تكلفة وظيفية.
- ليت العاملون يتمتعون بصحة أفضل.
- ليت تكاليف التامين الصحى لا تكون عالية.

ماذا تتمنى؟

....

....

(ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى، 1994 "أ"؛ 1994 "ب")

(7) التخيل المؤطر

إن التخيل المؤطر وسيلة للتوصل إلى درجة كبيرة من المعرفة والحقائق والأفكار والخبرات والصور الخيالية المخزنة فى الدماغ. ومن الصعب أحياناً التوصل إلى هذه المعرفة عبر الجهود المقصودة. فعملية التخيل تؤدى إلى الاسترخاء، مما يجعل المعلومات المخزونة فى منطقة اللاشعور تطفو إلى منطقة الشعور فى العقل.

والخطوات التالية تساعد على التخيل، وكل فكرة يمكن الاستفادة منها، وهذه العملية لا تحتمل الخطأ والصواب:

أ - اختر شيئا تود تخيله. وقد يكون ذلك عملا، أو إجراءً، أو موقفاً، أو عملية، أو مشكلة تحتاج لحل. والأسئلة المقترحة لإثارة الأفكار والصور الخيالية قد تكون:
- ماذا تريد أن ترى على ساحة الواقع؟
- هل هناك أشياء أخرى تطرأ على بالك؟
- هل يمكنك وصف الشيء بحالته المثالية؟
- أى شيء أو موقف تراه أفضل مما لديك؟

ب- أغمض عينيك، واسترخ، واستخدم أى أسلوب يجعلك بحالة استرخاء تام، مثل أن تتخيل أنك فى مكان تحبه.

جـ- دع عقلك ينتقل بلا حدود بين الأفكار، وكذلك خيالك، كن منتبها لأية صورة خيالية أو كلمة تطرأ على بالك، حدد وقتا لهذا التدريب، أو اترك مخيلتك تعمل حتى تستنفذ كل الصور الخيالية الممكنة.

د- سجل كل الأفكار والصور التى وردت لك حتى ولو كانت ناقصة، فقد تثير فيك أفكاراً أخرى مترابطة. ادرس هذه الأفكار، واختر منها ما يمكنك الاستفادة منه، أو ما تعتبرها ذات إمكانية للاستفادة منها مستقبلا.

هـ- اترك هذه الأفكار التى ولدتها، وابتعد عنها لفترة، وعد إليها فيما بعد لدراستها.

(8) لائحة الأفكار الجديدة

لائحة "اليكس أوزبورن" أداة شائعة الاستخدام فى عملية الاستحثاث الفكري، تشجع على التفكير المتنوع. وهذه لائحة معدلة من لائحة "أوزبورن": والمطلوب منك فى هذا التدريب أن تكتب الشيء أو العملية التى تود تغييرها. وانظر فى شتى الطرق التى يمكن أن تغيرها تحت كل مجموعة أسئلة.

الشيء أو العملية المراد تغييرها

(اكتب)

....

....

....

انظر كيف يمكنك أن

تستخدمها فى مجالات أخرى؟ طرق جديدة؟ طرق معدلة؟

(اكتب)

....

....

....

تكيفها؟

ما الشيء الشبيه بها؟ أية أفكار أخرى تقترحها هذه العملية؟ هل هناك سوابق؟ كيف يمكن الاستعانة بها؟ من أقلد؟

(اكتب)

....

....

....

تعدلها؟

هل من زاوية رؤية جديدة؟ هل يمكن تغيير المعنى أو اللون أو الحركة أو الصوت أو الشكل؟ هل هناك تغييرات أخرى؟

(اكتب) ....

....

....

تصغرها؟

ماذا يمكن أن ننقص منها؟ كيف نصغرها؟ كيف نكثفها؟ كيف نخفضها ونقصرها؟ نقللها؟

تحذفها؟ نقسمها؟

(اكتب)

....

....

....

تعوضها؟

من غيرها؟ هل من مكونات أخرى؟ مواد أخرى؟ مكان آخر؟ طريقة أخرى؟

(اكتب)

....

....

....

تقوم بإعادة ترتيبها؟

إعادة ترتيب المكونات؟ استبدال الوسيلة؟ تبديل السرعة أو الترتيب المعمول به واختباره بطريقة أخرى؟ تغيير الجدول؟

(اكتب)

....

....

....

تقوم بعكسها وقلبها رأساً على عقب؟

ضع الموجب بدلا من السالب؟ صل الأضداد بعضها مع بعض؟ اقلبها؟ اعكس الأدوار؟

(اكتب)

....

....

....

تمزجها؟

كيف يبدو المزيج منها؟ والعينات؟ والمتشابهات؟ والوحدات الممزوجة؟ والأهداف المتحدة؟ والأفكار المتحدة والممزوجة

(اكتب) ....

....

(ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى، 1994 "أ"؛ 1994 "ب")

(9) مصفوفة إعادة التنظيم: Reframing

الوظيفة: النظر إلى المشكلة من مناظير مختلفة.

كيفية الاستخدام: مصفوفة إعادة التنظيم أو إعادة التشكيل هى أسلوب بسيط، يساعدك على النظر إلى المشكلة المعينة، وبخاصة المشكلات التجارية أو التى تواجه المنظمات الاقتصادية أو المالية، من مناظير مختلفة، أى من خلال عدد من وجهات النظر المختلفة، وهو ما يؤدى إلى توسيع مدى أو نطاق الحلول الإبداعية التى يمكن أن تولدها أو تصل إليها كحلول لتلك المشكلة.

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مؤداها: أن الأفراد المختلفين فى خبراتهم يدركون المشكلة الواحدة بوجهات نظر مختلفة، كل على حسب خبراته.

وكل ما يؤدى إليه هذا الأسلوب أنه يساعد الفرد على أن يضع نفسه فى مكان الآخرين، أى يرى المشكلة كما يراها الآخرون المختلفون عنه، وبالتالى تخيل الحلول التى يمكن أن يصل إليها هؤلاء الآخرون المختلفون لتلك المشكلة. وباختصار، فإن هذا الأسلوب يساعدك على أن تكون "أكثر من شخص" مما يجعلك قادرًا على امتلاك أكثر من منظور أو تصور أو وجهة نظر حيال المشكلة الواحدة.

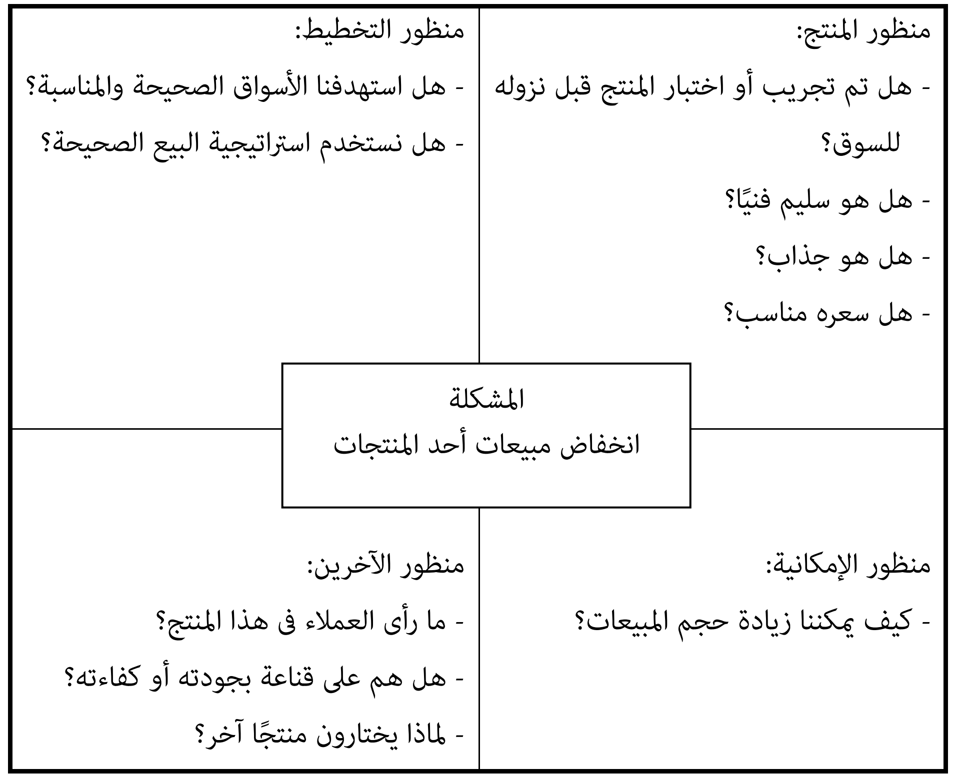
ونعرض لأسلوبين يمكنك من خلالهما، أو من خلال أحدهما، استخدام المشكلات بعدد كبير من الطرق المختلفة:

أ - أسلوب الجوانب الأربعة

وهو أسلوب للنظر إلى أى مشكلة فى مجال التجارة والأعمال عبر أربعة مناظير مختلفة، هي:

1- لمُنتَج (سلعة أو خدمة): هل هناك عيوب أو أخطاء فى المنتج؟
2- لتخطيط: هل هناك أخطاء أو عيوب فى خططنا التجارية أو خططنا التسويقية؟
3- لإمكانية: إذا كنا جادين بالفعل فى زيادة نشاطنا وأعمالنا، فكيف يمكننا أن نحقق ذلك؟
4- لآخرون: لماذا يختار الناس منتجًا معينًا ويفضلونه عن منتج آخر؟

والشكل التالى يعرض مثالاً لهذا الأسلوب. والمشكلة التى نواجهها هنا، والتى يجب إدراكها من تلك المناظير الأربعة، هى انخفاض مبيعات أحد المنتجات الجديدة، ومن ثم نحاول البحث عن سبب ذلك. ويوضح الشكل التالى رقم (12-1) مثالاً لمصفوفة إعادة التنظيم.



شكل رقم (12-1)

مثال لمصفوفة إعادة التنظيم

فلا شك أن الإجابة عن مثل تلك الأسئلة، التى تعكس أربعة جوانب أساسية للمشكلة (4 مناظير مختلفة) سوف تساعدك على التوصل إلى أنسب الحلول لتلك المشكلة، مادمت قد أدركتها وتعاملت معها من جوانبها المختلفة.

ب- أسلوب التخصصات المختلفة

الأسلوب الثانى لاستخدام مصفوفة إعادة التنظيم، هو أن ننظر إلى المشكلة المعينة من خلال وجهات نظر أفراد من مهن أو تخصصات مختلفة. فالمعروف أن الطريقة التى يرى بها الطبيب مشكلة ما تختلف عن وجهة نظر المهندس مثلاً، وكلاهما يختلف عن وجهة نظر مدير المبيعات.

إذن فمن خلال هذا الأسلوب يتم إدراك المشكلة والتفكير فيها عبر أكثر من منظور مهنى أو تخصصى مختلف.

ملخص

1- مصفوفة إعادة التنظيم هو أسلوب يستخدم للمساعدة على إدراك أى مشكلة من مناظير مختلفة، وهو ما يساعد على توسيع نطاق النظر للمشكلة وزيادة عدد البدائل الممكنة كحلول لتلك المشكلة.

2- يتمثل الاستخدام العملى لهذا الأسلوب فى قيامك بكتابة المشكلة التى تبحث عن حل لها فى مستطيل وسط صفحة بيضاء، ثم ترسم حولها عدد من المستطيلات يمثل كل منها وجهة نظر مختلفة حيال تلك المشكلة، تمامًا كالشكل السابق مع إمكانية زيادة عدد المستطيلات المحيطة بالمشكلة بناء على طبيعة تلك المشكلة وتعدد جوانبها أو تعدد مناظير إدراكها.

3- إحدى طرائق استخدام هذا الأسلوب فى المجال التجارى أو مجال الأعمال هى طريقة الجوانب الأربعة؛ حيث يتم التفكير فى المشكلة عبر أربعة مناظير مختلفة، هي: المنتج، والتخطيط، والإمكانية، والآخرون.

وهناك طريقة أخرى لاستخدام هذا الأسلوب، وهى أن تسأل نفسك: كيف يدرك الآخرون من تخصصات أو مهن أخرى هذه المشكلة؟ وكيف سيفكرون فيها أو يتعاملون معها؟. وعليك أن تحاول أن تدرك المشكلة كما يمكن أن يدركها كل واحد من هؤلاء المتخصصين المختلفين؛ لأن ذلك سوف يزيد من فرصة وصولك لأفكار جديدة وإبداعية لحل تلك المشكلة (Manktelow, 2005).

(10) الإثارة الذهنية Provocation

الوظيفة: تجريب الأفكار واختبارها

كيفية الاستخدام: الإثارة الذهنية أحد الأساليب المهمة التى تستخدم فيما يعرف بالتفكير الجانبي. وهذا الأسلوب شأنه فى ذلك شأن أسلوب "المدخلات العشوائية" (كما سيرد)، يهدف إلى جعل الفرد قادرًا عند التفكير فى مشكلة ما، على أن يتخلص من أو ينحى جانبًا أنماط التفكير التقليدية التى عادة ما تستخدم عند البحث عن حل لتلك المشكلة.

وكما أوضحنا سابقًا، فإننا نفكر من خلال استدعاء صيغ ومفاهيم وأنماط تم تكوينها عبر تاريخنا وخبراتنا السابقة، وتم تخزينها فى المخ. فعندما نواجه مشكلة معينة، فإننا نستدعى النمط الذى اعتدنا أن نفكر به فى مثل تلك المشكلة. فلكل نوع

أو شكل معين من المشكلات نمط من التفكير التقليدي، وبالتالى نمط من الحلول الذى كوناه من خبراتنا واعتدنا عليه، ومن النادر أن نفكر خارج نطاق تلك الأنماط.

ورغم أننا قد نعرف أن حل مشكلة ما ربما يكون جزءًا من نمط آخر خاص بنوع آخر من المشكلات، فإننا لا نستطيع أن نقوم بهذا الربط (بين المشكلة التى نحن بصدد البحث عن حل لها والتى تنتمى إلى نمط معين، والحل الذى هو جزء من مشكلة تنتمى إلى نمط آخر مختلف) بسبب طبيعة بناء المخ نفسه.

ويمكن لأسلوب الإثارة الذهنية أن يساعدنا فى إجراء هذا الربط بين أنماط مختلفة من التفكير، ربط لم نكن ندركه ولم يسبق أن قمنا به من قبل. ويتم تنفيذ هذا الأسلوب عمليًا على النحو التالي:

نقوم بشكل عمدى بالتسليم بصحة مقولة معينة، رغم معرفتنا التامة بأنها مقولة "غبية" وغير واقعية، إلا أننا سنسلم جدلاً بصحتها، ونتخذها كنقطة انطلاق. ولا بد أن تكون تلك المقولة غبية أو غير حقيقية حتى "تصدم" عقولنا وتجعلها تنحى جانبًا طريقة التفكير التقليدية. وبمجرد أن نضع تلك المقولة المثيرة أو المحرضة، يجب أن ننحى جانبًا الحكم المنطقى عليها، أى لا نحاول أبدًا تقييمها منطقيًا أو واقعيًا والبحث عما إذا كانت صحيحة أم غير صحيحة... لا يجب أبدًا أن نولى ذلك أى قدر من الانتباه أو الطاقة العقلية... نسلم بها ونقبلها، ثم بعد ذلك علينا أن نبدأ فى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار منها.

وكمثال: يمكننا أن نعرض على أنفسنا تلك القضية أو المقولة، ونقبلها ونسلم بها، وهي: "لا يجب أن يكون للمنازل أسقف". هنا لا يجب أن نفكر فى مدى صحة أو واقعية تلك القضية المقترحة، بل المطلوب أن نفكر فيما يمكن أن يترتب عليها... نفكر فيما يمكن أن نستخرجه أو نولده منها من أفكار جديدة. فالفرد هنا يمكنه أن يفكر فى إمكانية وجود منازل بأسقف مفتوحة (مثل بعض السيارات)، أو منازل بأسقف من الزجاج الشفاف، وكيف أن الفرد يمكن أن ينام فى سريره وهو ينظر إلى النجوم فى السماء من فوقه.

ومعنى هذا أنه بمجرد أن تصيغ القضية المثيرة، فإنك تستطيع أن تستخدمها بأكثر من طريقة؛ حيث تستطيع أن تفكر في:

أ - ما يمكن أن يترتب على تلك القضية (مترتباتها إذا أصبحت حقيقة واقعة).

ب- ما يمكن أن يترتب عليها من فوائد أو منافع.

جـ- الظروف أو العوامل التى إذا وجدت، فإن تلك القضية الغريبة، يمكن أن تتحول لتصبح بالفعل حلاً جيدًا لمشكلة ما.

د- ما الذى يمكن أن نصل إليه بعد سلسلة من الأحداث المتتالية التى تم اشتقاقها من تلك المقولة أو الحل الافتراضى الغريب للمشكلة.

وعمومًا، فإن هذا الأسلوب، مثل كل أساليب التفكير الجانبي، ربما لا يسفر فى كل الحالات عن الوصول إلى أفكار جيدة، وذات صلة مباشرة بالمشكلة التى نسعى إلى حلها، إلا أنه أحيانًا ما ينجح فى ذلك فى بعض الحالات ويكون عظيم الفائدة. وفى كل الحالات، فإن الأفكار المتولدة نتيجة استخدام هذا الأسلوب، تكون دائمًا أفكارًا جديدة أصيلة وغير مسبوقة.

ملخص

1- هذا الأسلوب أحد الأساليب المهمة للتفكير الجانبى التى تساعد على توليد نقاط بداية أصيلة وجديدة للتفكير الإبداعي.

2- لكى تستخدم هذا الأسلوب، فعليك أن تقوم بشكل عمدى تمامًا بوضع قضية أو مقولة تمثل حلاً افتراضيًا "غبيا وسخيفا جدًا" للمشكلة التى تؤرقك وتبحث عن حل لها، ولا تحاول تقييم هذا الحل أو التوقف أمام صدقه أو واقعيته، بل استخدمه كنقطة بداية... نقطة انطلاق لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.

3- إن هذا الأسلوب مفيد جدًا فى مساعدتك على التوصل إلى مفاهيم وحلول جديدة للمشكلة موضع البحث، ما كان ممكنًا الوصول لها دون افتراض وقبول هذه المقولة أو هذا الحل "الغبي" وعدم تقييمه، ثم توليد أكبر عدد من الحلول والمقترحات والأفكار المشتقة أو المتولدة منه (Manktelow, 2005).

(11) افعل ذلك DO IT

الوظيفة: عملية بسيطة للإبداع.

كيفية الاستخدام الملاحظ أن كل أسلوب من الأساليب، يركز على جوانب معينة من التفكير الإبداعي. أما هذا الأسلوب، فإنه أشمل ويجمع بين العديد من تلك الأساليب ويتضمن جوانب من كل منها؛ ذلك لأنه يولى الاهتمام بكل من طرق تحديد المشكلات المراد حلها وأيضًا تقييم الحلول الإبداعية المقترحة لها.

وهذا الأسلوب DO IT هو كلمة مركبة من أربعة حروف ترمز إلى أربع مراحل يشملها، وهي:

أ - (D): تحديد المشكلة Define problem.

ب- (O): التفتح العقلى Open mind.

ج- (I): تحديد أنسب الحلول للمشكلة Identify best solution.

د- (T): التحويل Transform: أى التنفيذ الفعلى للحل المختار، وتحويله إلى واقع.

وفيما يلى عرض لكل مرحلة من تلك المراحل الأربع المتتالية:

(أ) تحديد المشكلة

يجب أن ينصب كل اهتمامنا فى تلك المرحلة على التحديد الدقيق للمشكلة التى تواجهنا، وأن نتأكد أنها هى بالفعل المشكلة التى يجب حلها... أنها فعلاً هى مشكلتنا الحقيقية، ولكى نحدد أى مشكلة بدقة، يجب أن نتبع الخطوات التالية:

أ - تأكد أنك تضع يدك على جوهر المشكلة، وليس على أعراضها أو مترتباتها، أى مظاهرها الخارجية. ولكى تنجح فى ذلك عليك أن تسأل نفسك عدة أسئلة كلها تبدأ بـ "لماذا"، إلى أن نصل إلى السبب الأساسى أو جوهر المشكلة.

افرض مثلاً أن القضية أو المشكلة الظاهرة هى "ضعف المبيعات" هنا عليك أن تتساءل: لماذا ⟸ لأن "هناك مشاكل فى التسويق" ⟸ لماذا؟ لأن "الدعاية غير كافية" ⟸ لماذا؟ ⟸ لأن "المخصصات المالية لها قليلة" ⟸ لماذا؟

..... وهكذا إلى أن تضع يدك على جذور المشكلة أو أساس وجودها.

ب- بلور حدود المشكلة، أو حدد نطاقها بدقة، وكذلك حدد الأهداف التى تريد أن تصل إليها بحلك لتلك المشكلة (إذا تم حل تلك المشكلة، فيجب أن نحقق كذا وكذا...)، وأيضًا حدد الصعوبات التى تحول دون ذلك.

جـ- إذا كنت بصدد مشكلة واسعة النطاق ومتشعبة، فقسمها إلى عدد من المشكلات الصغيرة، وحدد نطاق كل منها بدقة.

د- لخص المشكلة فى أقصى ما يكون الإيجاز.... لخصها بقدر ما تستطيع. وأحسن أسلوب هو أن تلخصها من كلمتين فقط: "نقص الإنتاج"، أو "زيادة المصروفات"، أو "كثرة الغياب".... وهكذا.

(ب) الانفتاح العقلى

بعد النجاح فى تحديد المشكلة الأساسية بدقة، نبدأ فى توليد أكبر عدد ممكن من الحلول الممكنة لها. وهنا يجب أن تعطى لنفسك فرصة توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول، وألا تقع فى "شَرَك" أو خطأ القبول والرضا بأول حل يبدو لك مقبولاً وجيدًا، وتتوقف عنده.... لا تتوقف أبدًا عن توليد الحلول حتى ولو أعجبك بعض ما توصلت إليه بالفعل من حلول.

وفى تلك المرحلة لا يجب أن نولى أى اهتمام بعملية تقييم ما نولده من اقتراحات وحلول... لا يهمنا نوع أو جودة تلك الحلول... علينا فقط أن نركز على

"كم" ما نولده من أفكار وحلول. ويجب أن نعرف أن الأفكار أو الحلول التى قد تبدو سيئة أو ضعيفة، كثيرًا ما تكون هى السبيل إلى الوصول إلى حلول جيدة وأعلى كفاءة.

وفى توليدك للأفكار والحلـول، يمكنـك اسـتخدام كـل الأسـاليب الأخـرى التـى يشـملها الفصل الحالى أو غيرها لمساعدتك فى البحث عن الحلول الممكنـة لتلـك المشـكلة. ففـى كـل أسلوب منها ما يمكن أن يفيدك تبعًا لطبيعة المشكلة التى تبحث عن حل لها.

كذلك فعند توليدك للحلول، عليك ألا تنسى أن الآخرين يرون تلك المشكلة بمنـاظيرهم الخاصة التى تختلف عن منظورك. وبالتالى فمن المفيد جدًا فى هذه المرحلـة أن تطلـب رأى الآخرين، وتتعرف على آرائهم ومقترحاتهم كحلول لتلك المشكلة. فكل ذلك سـوف يسـاعدك على الوصول إلى بلورة أكبر عدد ممكن من الحلول المقترحة لتلك المشكلة.

(ج) تحديد أنسب الحلول

جوهر هذه المرحلة هو اختيار أنسب الأفكار والحلول من تلك التى تم التوصل إليهـا فى المرحلة السابقة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب دراسة وفحص كل حل مقترح بالتفصيل، قبل اختيار أحدها. وفى تلك الخطوة يمكن الاستفادة من أساليب اتخاذ القرار، فسـوف تسـاعدك كثيرًا فى الاختيار من بين البدائل والحلول المطروحة أمامك.

وعندما تكون بصدد اختيار أنسب الحلول، ضع فى اعتبارك أهدافك الخاصـة وأهـداف منظمتك، بمعنى أن عليك اختيار الحل الذى يتسق مع الأهداف القائمة وراء حل المشكلة.

(د) التحويل

بعد أن تم تحديد المشكلة، والتوصل إلى حل إبـداعى مقبـول لهـا مـن خـلال البـدائل المتاحة، يتبقى الخطوة الأخيرة وهى التنفيذ الفعـلى لهـذا الحـل. وهنـا سـوف نكتشـف أن هناك عوامل كثيرة تتدخل وتؤثر فى سعينا إلى تحويل هذا الحل الإبداعى مـن مجـرد فكـرة توصـلنا إليهـا، إلى كيـان فعـلى عـلى أرض الواقـع. فسـوف نجـد – مـثلاً- أن هنـاك عوامـل تسويقية ومالية تؤثر، وقد تمثل لنا نوعاً من الصعوبات. ولذلك، فإن التحويل ليس دائمًا أمرًا سهلاً، بل يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد.

والواقع أن الكثير من الأفراد (أو المديرين) المبدعين جدًا، ينجحون تمامًا فى الخطوات الثلاث الأولى، ثم يفشلون فى تلك المرحلة الرابعة والأخيرة. فهم ينجحون تمامًا فى إبداع أفكار تتعلق بمنتجات أو خدمات رائعة، إلا أنهم يفشلون فى تطوير تلك الأفكار وتحويلها إلى شكل منتج أو سلعة أو خدمة تنزل بالفعل إلى السوق.

إن أول خطوة فى عملية التحويل – تحويل فكرة إبداعية إلى واقع ملموس- هى أن نضع "خطة عمل" لهذا التحويل، أى خطوة تسويقية تجارية مالية، تأخذ فى الاعتبار الظروف الواقعية القائمة. وبمجرد أن ننجح فى إنجاز هذه الخطوة، فإن عملية التنفيذ الفعلى للفكرة الإبداعية تكون قد بدأت بالفعل.

ملخص

1- "افعل ذلك" هو عملية منظمة للإبداع. واستخدامك لهذا الأسلوب يضمن لك أنك تستخدم الشيء الأساسى الذى يساعدك على التفكير إبداعيًا بأكفأ درجة ممكنة؛ ذلك لأنه يتضمن جوانب من أكثر من أسلوب من أساليب الإبداع. فهو أسلوب شامل.

2- يتضمن هذا الأسلوب أربع مراحل متتالية، هي:

أ - تحديد المشكلة: وخلال تلك المرحلة، فأنت تستخدم أكثر من أسلوب لكى تتضمن أنك ستحدد المشكلة بأعلى درجة دقة ممكنة، أى أنك سوف تضع يدك على جذور المشكلة.

ب- الانفتاح العقلي: وهنا أنت تستخدم أساليب إبداعية لتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة ما. ولا يتم فى تلك المرحلة تقييم جودة أو نوعية الحلول المتولدة.

جـ- تحديد أنسب الحلول: حيث يتم اختيار أنسب الحلول من بين كل ما تم التوصل إليه فى المرحلة السابقة. وإذا وجدت صعوبة فى ذلك، فيمكنك الاستعانة بأساليب اتخاذ القرار.

د- التحويل: المرحلة الأخيرة فى هذا الأسلوب، وفيها يتم إعداد "خطة عمل" للتنفيذ الفعلى للحل المختار. فبدون تنفيذ فعلى على أرض الواقع، فإن التفكير الإبداعى يكون عقيمًا ولا قيمة أو أهمية له (Manktelow, 2005).

(12) البسيط Simplex

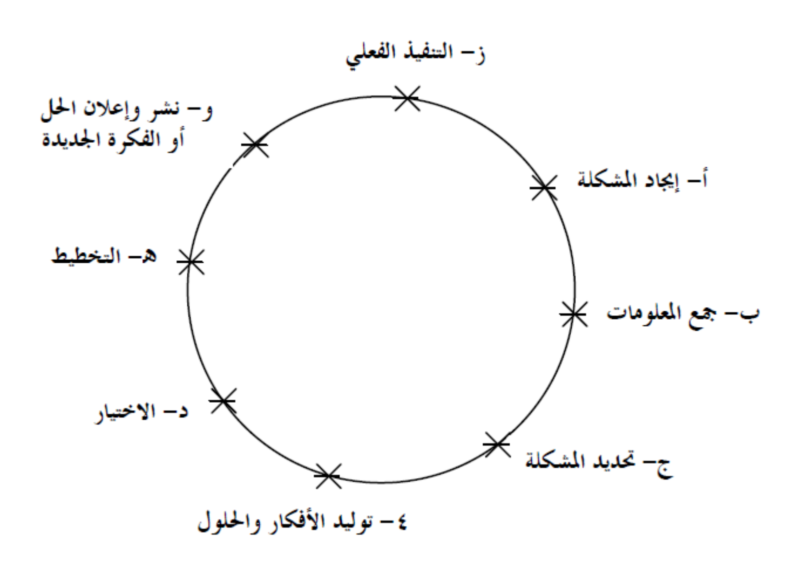
الوظيفة: عملية متكاملة وفعالة لحل المشكلات إبداعيا.

كيفية الاستخدام

هذا الأسلوب أحد الأساليب الممتازة فى زيـادة الإبـداع فى المجـال الصـناعي والتجـارى. وهو يشبه الأسلوب السابق (افعل ذلك)، ولكنه أكثر حنكة، وأعلى مستوى منه.

وإذا كان الأسلوب السابق يتعامل مع الإبداع على أنه عمليـة خطيـة، أو سلسـلة مـن الخطوات المتتالية بشكل بسيط، فإن هـذا الأسـلوب يتعامـل مـع الإبـداع عـلى أنـه عمليـة دائرية مستمرة، ولا تنتهى أو تتوقف، بمعنى أن اكتمال دائرة ما (عمليـة إبداعيـة محـددة) يقودنا إلى دائرة أو عملية أخرى أكثر تقدمًا من سابقتها.

ويرى هذا الأسـلوب أن الـدائرة التـى تمثـل الحـل الإبـداعى للمشـكلات تشـمل ثمـانى مراحل، يوضحها الشكل التالى رقم (12-2):



شكل رقم (12-2)

مراحل الحل الابداعى للمشكلات

وفيما يلى عرض للخطوات الثمانى لتلك العملية بقدر من التفصيل:

(أ) إيجاد المشكلة

أصعب جزء فى العملية الإبداعية هو أن تضع يدك على المشكلة "الصحيحة"، أن تجد المشكلة "الحقيقية" التى يجب حلها. فكثيرًا ما نضـيع الوقـت والجهـد فى إيجـاد

حل لمشكلة غير صحيحة، أى ليست هى المشكلة التى يجب أن نبحث عن حل لها. والأسلوب الحالى يساعدنا تمامًا فى البحث المستمر والفعال عن المشاكل الصحيحة التى يجب بالفعل مواجهتها وحلها، وبالتالى تزداد فرص التحسن والنمو؛ لأننا نحل ما يجب حله، وبالتالى فجهودنا لا تضيع هباءً.

والمشكلات قد تكون أحيانًا واضحة تمامًا ولا لبس فيها، وأحيانًا أخرى تكون "غامضة" أو مطموسة المعالم. فى الحالة الثانية، يجب أن نوجه إلى أنفسنا عددًا من الأسئلة، ومن خلال إجاباتنا عنها، سوف تصبح تلك المشاكل الغامضة أكثر وضوحًا أمامنا، وتظهر للنور، بحيث يمكننا إدراكها وبلورتها بوضوح.

ومن الأسئلة التى تساعدنا على إدراك المشاكل بوضوح، أو تساعد على أن نضع أيدينا على المشاكل "الحقيقية" التى تتطلب الحل ما يلي:

أ - ما الذى يريده العملاء منا؟ أى الأشياء التى يريدون منا تطويرها أو تحسينها؟

ب- ما الأشياء التى يمكن أن يؤدوها أحسن وأكفأ إذا أمكننا مساعدتهم فى ذلك؟

ج- ما المشكلات الصغرى الموجودة حاليًا، والتى يمكن أن تتحول مستقبلاً – إذا أهملت - إلى مشكلات كبيرة أو صعبة؟

د- ما الذى يضعف أداءنا أو يجعله صعبًا؟ وما الذى نفشل فى تحقيقه أو إنجازه؟

هـ- كيف يمكننا تحسين جودة المنتج أو الخدمة التى تقدمها؟

و- ما الذى يفعله المنافسون، أو ما هو متوفر لديهم وينقصنا نحن، وبالتالى علينا أن نقوم به أو نملكه؟

ز- ما الأشياء الموجودة فى المنظمة والتى تمثل مصادر للإحباط والسخط؟

هذه كلها أمثلة لأسئلة يمكن من خلال طرحها على الذات، والإجابة عنها، أن يجد المدير أو رئيس العمل المشاكل الحقيقية التى تتطلب الحل، والتى سيؤدى حلها (مادامت مشاكل حقيقية وصحيحة) إلى تحسين وتطوير أحوال المنظمة ووضعها التنافسي.

ومن الواضح أن تلك الأسئلة ربما تساعد على الوصول إلى مشكلات حالية، إلا أن المدير الناجح هو الذى لا يكتفى بذلك، بل لا بد أن ينظر إلى المستقبل، أى أن يطرح على نفسه أسئلة تقوده إلى الوصول إلى استشفاف ما يمكن أن يواجه المنظمة من مشكلات فى المستقبل، سواء المستقبل القريب أو البعيد، وبالتالى فعليه أن يفكر فى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، منها:

1- كيف يمكن أن يتغير السوق، ويتغير العملاء فى السنوات القليلة القادمة؟

2- ماذا يمكن أن يترتب على ذلك؟

3- ما المشكلات التى يمكن أن تواجه المنظمة إذا ما تقرر أن تتوسع فى نشاطها أو تكبر؟
4- ما التغيرات الاجتماعية والسياسية التى يمكن أن تؤثر فى المنظمة؟

ويجب أن يكون واضحًا أننا فى تلك المرحلة لا نكون بصدد تحديد دقيق لمشكلة ما قائمة على معلومات وبيانات دقيقة، بل نحن فقط بصدد تصور تقريبى عن المشكلة، أو ما يمكن أن يمثل مشكلة. هنا نكون بصدد البحث والتنقيب المنظم عما يمكن أن يمثل مشكلة حقيقية – سواء كانت واضحة أو كامنة- تتطلب الحل، ولسنا بصدد بلورتها أو التحديد الدقيق لها، فذلك هو ما سوف يتم لاحقًا فى الخطوة الثالثة.

(ب) جمع البيانات والمعلومات

نسعى فى تلك الخطوة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن المشكلة التى تم استشفافها مبدئيًا فى الخطوة السابقة. ففى تلك الخطوة نسعى إلى تعميق المعرفة بالمشكلة، نريد أن نعرف كل البيانات والمعلومات الخاصة بها، والتى تمكننا من:

1- أن نعرف ونستخدم أحسن الأفكار الموجودة لدى المنافسين لنا فى السوق.
2- نفهم بالتفصيل حاجات ومطالب العملاء بالتفصيل.
3- نعرف على وجه الدقة أوجه الضعف أو القصور القائمة حاليًا.
4- نفهم تمامًا كل ما نحن فى حاجة إليه فى كافة جوانب المنظمة.
5- نتأكد تمامًا أن حل تلك المشكلة سوف يترتب عليه الكثير من الفوائد، وبالتالى فهى "مشكلة حقيقية"، تستحق ما يبذل فى حلها من وقت وجهد ومال.

(ج) التحديد الدقيق للمشكلة

لم نحدد حتى الآن المشكلة بشكل دقيق، فكل ما هنالك أن لدينا تصورًا تقريبيًا عنها، ثم جمعنا كل البيانات والمعلومات المتصلة بها لكى نفهم مختلف جوانب الموقف المشكل، ثم فى ضوء ذلك يتم - فى تلك الخطوة- بلورة المشكلة تمامًا، أى تحديدها بكل دقة، ومعرفة نطاقها وأبعادها.

الشيء الضروري، والذى نؤكد عليه هو ضرورة حل المشكلة فى المستوى الصحيح (الحل مناسب للمشكلة بالضبط)، بمعنى أنه إذا كان السؤال الذى يعبر عن المشكلة واسعًا أو غير محدد، فإننا لن نجد الموارد والإمكانات التى تؤهلنا للإجابة

عنه بدقة، وبالتالى لن ننجح فى حل المشكلة، وكذلك إذا كان السؤال ضيقًا جدًا، فإننا سوف نكتشف أننا نتعامل مع مظاهر المشكلة، وليس المشكلة ذاتها. ومعنى هذا أن السؤال يجب أن يكون معبرًا تمامًا عن المشكلة، وذلك حتى يجيء الحل على المستوى المطلوب تمامًا.

ولقد اقترح مين باسادور Min Basadure أسلوبًا معينًا يساعدنا على ضبط السؤال بما يناسب المشكلة، أى يكون معبرًا عنها تمامًا، بحيث لا يكون واسعًا وفضفاضًا وغير محدد، أو ضيقاً ونوعياً. فقد اقترح أننا لكى "نوسع" من نطاق السؤال، فعلينا استخدام صيغة الاستفهام "لماذا"؟ ولكى "نضيق" فعلينا التركيز على ما يكون سببًا للمشكلة القائمة.

فمثلاً: لنفرض أن المشكلة التى تواجهنا هى "موت إحدى الأشجار من الحديقة" فإذا تساءلنا: لماذا نريد أن نجعل الأشجار فى حالة جيدة؟ فإن ذلك سوف يوسع القضية، بحيث ربما نصل إلى التساؤل: "كيف يمكننا الحفاظ على البيئة من حولنا". أما التضييق فى هذه الحالة، فيتمثل فى "أنا لا أعرف كيف أتعامل مع المرض الذى سبب موت تلك الشجرة". هنا نكون ضيقنا المشكلة كثيرًا وحصرناها فى زاوية واحدة (وجود مرض أدى إلى موت الشجرة)، رغم أن سبب المشكلة (موت الشجرة) ربما يكون شيئًا آخر غير وجود مرض معين.

لا بد – إذن- أن يتطابق السؤال مع حجم المشكلة التى نبحث عن حل لها، وألا يكون واسعًا أو ضيقًا، حتى يضمن أن يتطابق الحل مع جوهر المشكلة، لا زيادة ولا نقصانًا. وبالطبع، فإنه فى حالة المشكلات الكبرى أو المتشعبة، فيجب أن يتم تقسيمها إلى عدد من المشكلات الصغرى، وبعد ذلك يتم التعامل مع كل جزء على حدة كمشكلة متبلورة محددة قائمة بذاتها.

(د) توليد وإيجاد الأفكار والحلول

يكون كل تركيزنا منصبًا فى تلك الخطوة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلة. والأساليب التى يمكن أن تساعدنا فى ذلك كثيرة ومتعددة؛ إذ يمكن أن نسأل الآخرين عن آرائهم ومقترحاتهم، ويمكن أن نستخدم كافة أساليب الإبداع السابقة بما فى ذلك أساليب التفكير، وأيضًا العصف الذهني.

والشيء المهم فى تلك المرحلة ألا نقيم ما نصل إليه من أفكار وحلول، فقط علينا التركيز على توليد أكبر عدد ممكن منها. فالأفكار التى قد تبدو سيئة أو غير ملائمة ربما تكون هى بوابة الوصول إلى أفكار جيدة وملائمة.

(هـ) الاختيار والتقييم

بعد أن أصبح فى حوزتنا عدد كبير من الحلول الممكنة للمشكلة، فيجب أن نختار أحد تلك الحلول كأنسب أو أفضل حل لها. وأحيانًا ما يكون أفضل الحلول واضحًا تمامًا، أى يكون الاختيار من بين البدائل المطروحة سهلاً يسيرًا. أما إذا لم يكن الأمر كذلك، وكان اختيار أو تفضيل أحد الحلول أمرًا صعبًا، فاجعل اختيارك للحل الأنسب قائمًا على عدد من المعايير هى أساس للتفضيل. كذلك، فإن استخدام أساليب اتخاذ القرار يساعدك كثيرًا على اختيار أنسب الحلول المقترحة للمشكلة.

وبمجرد أن تختار فكرة أو حل معين، فيجب بلورته وتحديده بأسرع ما يمكن. ومن الضرورى أن تقوم بتقييمه لترى ما إذا كان سيفيد عمليًا، ويستحق ما يتكبده من جهد ووقت ومال. وإذا وجدت أن الحل الذى تم اختياره ليس له فوائد عملية بالقدر المطلوب، فمن الممكن أن تعود من جديد إلى الخطوة السابقة لتوليد مزيد من الأفكار الجديدة، أو ربما تجد نفسك فى حاجة إلى العودة إلى الخطوة رقم (1) لتبدأ العملية من أولها من جديد.

المهم ألا تقع فى الخطأ الذى يقع فيه الكثيرون، وهو أنهم يظلون شهورًا وسنوات يطورون وينقحون فى فكرة إبداعية ما، أو حل ما لمشكلة، رغم أن تلك الفكرة أو هذا الحل غير مفيد عمليًا ولا يحتاجه أحد. ومعنى ذلك أنه لا بد أن تسفر عملية تقييم الحل المختار عن أنه مفيد عمليًا، وله إيجابيات ملموسة على أرض الواقع.

وللتأكيد من القيمة النفعية للحل المختار، يمكنك استخدام الأسلوب الذى قدمه إدوارد دى بونو Edward de Bono المعروف باسم "قبعات التفكير الست". فهو أداة ممتازة للتحليل الكيفى للفكرة الجديدة أو الحل المقترح، وكذلك أسلوب "تحليل المكسب والخسارة"، فهو أداة ممتازة للتحليل الكمى للحل المختار.

(و) التخطيط

بعد أن اخترت الحل الملائم، وتأكدت من قيمته أو فائدته العملية، يجيء وقت التخطيط للتنفيذ الفعلى لهذا الحل. وأحسن أسلوب لذلك هو وضع خطة عمل، خطة يتم فيها تحديد: من وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف نحقق هذا الحل المختار على أرض الواقع. ومن المفيد فى تلك الخطوة – خاصة إذا كان هذا الحل كبيرًا أو يتطلب مجهودًا ووقتًا ومالاً كثيرًا- الاستعانة "بأساليب تخطيط المشروعات".

(ز) نشر وإعلان هذا الحل

فى كل الخطوات السابقة، فأنت تعمل وحدك أو مع لجنة صغيرة. أما الآن، فيجب أن يشترك الجميع فيما سوف يحدث، لا بد من نشر وإعلان هذا الحل المقترح بحيث يعرفه كل من سيشارك فى تحقيقه على أرض الواقع، أو كل من يجب أن يسانده أو له دور ما فى إنجازه بنجاح. يجب أن يعرفه المشاركون والمؤثرون فى الموقف وكل أصحاب الشأن.

وفى إعلانك لهذا الحل (أو المشروع الجديد) وتوصيله للآخرين أصحاب الشأن، لا يجب أن تكتفى بإعلانه هو فقط، بل عليك أيضًا أن تراعى ما سوف يصاحبه أو يترتب عليه من أمور (ما سوف يتطلبه من إحداث تغيير واتساقه مع السياسة العامة للمنظمة والأدوار المتوقعة من الآخرين لإنجازه.... إلخ).

(ح) التنفيذ على أرض الواقع

وهو محصلة كل الخطوات السابقة، أى مرحلة جنى ثمار عملية الإبداع بكاملها منذ إيجاد المشكلة، وحتى نشر وإعلان أنسب الحلول لها. وبمجرد أن يبدأ التنفيذ على أرض الواقع بشكل واضح وثابت، عليك أن تعود مرة أخرى إلى الخطوة الأولى (إيجاد المشكلة) لتبحث عن مشكلة أخرى، وعن حل إبداعى لها؛ لكى تستمر فى تحسين وتطوير أفكارك وأداء منظمتك.

ملخص

1- عملية "البسيط" هى منحى قوى ومتطور للإبداع، وهو ملائم للمشروعات والمنظمات على اختلاف حجمها ومستوياتها.
2- هذه العملية عبارة عن دائرة من ثمانى خطوات، وعند اكتمال الدائرة فعود من جديد لإيجاد مشكلة أخرى، والوصول إلى أنسب الحلول لها. وهذا يساعد على التطوير والتحسين المتواصل.
3- والخطوات الثمانى لتلك العملية هى: إيجاد المشكلة ⟸ جمع البيانات والمعلوما ت عنها ⟸ التحديد الدقيق لها ⟸ توليد الأفكار والحلول الملائمة ⟸ اختيار أنسب تلك الحلول وتقييمه عمليًا ⟸ التخطيط لتنفيذ هذا الحل المختار ⟸ نشر وإعلان هذا الحل بحيث يعلمه ويستوعبه كل من يهمه الأمر وسوف يشارك فى تنفيذه ⟸ وأخيرًا الأداء الفعلى أو التنفيذ العملى لهذا الحل على أرض الواقع.

4- إن هذا الأسلوب يضمن لنا أننا سوف نضع أيدينا على أهم المشكلات الحقيقية أو الصحيحة القائمة، وأننا سنتوصل إلى أنسب الحلول لها.

5- إن هذه العملية تساعدك على أن تكون دائمًا مبدعًا، أو فى حالة تفكير إبداعي، فى كل ما يوجد فى منظمتك من قضايا أو مشكلات (Manktelow, 2005).

(13) حل المشكلات لا شعوريًا

الوظيفة: استخدام كل مخك (أى كل وظائفك النفسية الشعورية أو غير الشعورية) فى البحث عن حل مشكلة ما.

كيفية الاستخدام: حينما تكون منهمكًا أو مستغرقًا تمامًا فى مشكلة ما، فإنك تجد أن حلولاً لتلك المشكلة قد تبزغ فجأة فى ذهنك، عندما تكون مسترخيًا تمامًا أو محملقًا فى شيء آخر، بل وأحيانًا تأتى تلك الحلول فى مرحلة ما بين اليقظة والنوم وقبل استغراقك فى النوم العميق.

إن هذا يحدث بسبب أن "كل مخك" يعمل (وليس العمليات الشعورية فقط) ومنهمك تمامًا فى تلك المشكلة، فأجزاء المخ المسئولة عن اللاشعور تعمل يدًا بيد مع المناطق المسئولة عن الشعور. وعندما تسترخى تمامًا، فإنك تزيد من فرصة عمل مناطق اللاشعور، وبالتالى قد "يقفز" الحل آتيًا من تلك المناطق. وبالطبع فإن ذلك قد يحدث بشكل تلقائي؛ أى دون تدخل أو تعمد، أى أننا لا نكون فى حاجة إلى أسلوب للتدريب على ذلك.

وعلى أية حال، فإنه من المفيد جدًا حينما تواجه مشكلة صعبة وتجد نفسك غير قادر على الوصول إلى حل ملائم لها، فعليك أن تسترخى تمامًا، وتدع الأفكار تتدفق بانسيابية فى ذهنك. الشيء المهم هو أنه عندما يبزغ الحل أمامك، فعليك بسرعة أن تدونه كتابة على الفور حتى لا يضيع منك أو تنساه. فالحلول التى تأتى عند استرخاء الفرد يكون من السهل نسيانها بسرعة.

ملخص

إذا وجدت نفسك غير قادر على حل مشكلة ما، فإنه كثيرًا ما يأتى هذا الحل، ويقفز إلى ذهنك، عندما تكون فى حالة استرخاء تام، أو حينما يكون ذهنك مركزًا أو مشغولاً بشيء آخر مختلف (Manktelow, 2005).

(14) أسلوب العكس

الوظيفة: تحسين منتجات أو خدمات

كيفية الاستخدام: العكس من الأدوات الجيدة التى يمكن استخدامها من أجل تحسين منتج أو خدمة. ولكى تقوم باستخدامه عليك أن تسأل عكس السؤال الذى تود أن تطرحه، وأن تصل إلى النتائج المتوقعة من خلال إجاباتك.

مثال: تخيل أنك تريد أن تقوم بتحسين استجابة مركز خدمة. فإذا استخدمت أسلوب العكس، فسوف تسأل السؤال التالى "كيف أستطيع أن أقوم بتقليل رضا العملاء عن الخدمات التى يقدمها المركز؟" وبعد التفكير فى هذا السؤال من الممكن أن تجيب الإجابات التالية:

أ - لا أقوم بالرد على التليفون فى حالة اتصال العميل.

ب- أعاود الرد على المكالمات الهاتفية التى طلبت بعض الخدمات.

ج- أترك الأفراد الذين ليس لديهم معرفة بالمنتج يقومون بالرد على التليفون

د - أستخدم طاقم من العاملين غير المهذبين الذين لا يحسنون التعامل مع العملاء.

هـ- أعطى النصيحة الخاطئة التى تضلل العملاء.

و- الخ.

وبعد استخدام أسلوب العكس للأجوبة السابق ذكرها، سوف تتيقن من تعلم أنه لابد من اختيار أعضاء فريق عمل مناسب يستطيع التعامل مع المكالمات الواردة بالأسلوب والطريقة اللائقة، ووضع برامج التدريب اللازمة للتأكيد على أن فريق العمل لا يقوم سوى بإعطاء النصيحة الدقيقة والفعالة.

ملخص: أسلوب العكس هو عملية سهلة وجيدة لتحسين المنتجات والخدمات. وتستطيع أن تقوم بها من خلال طرح عكس أو مقلوب الأسئلة التى تريد أن تسألها، ثم تطبق النتائج التى يتم الحصول عليها بالطريقة الصحيحة.

(15) المدخل العشوائى

الوظيفة: عمل قفزات إبداعية

كيفية الاستخدام: يعتبر أسلوب المدخل العشوائى أداة من أدوات التفكير الجانبى، وهى مفيدة للغاية عند الحاجة إلى أفكار جديدة أو مناظير جديدة أثناء حل المشكلة.

وكما تم توضيحه فى المقدمة نهدف إلى التفكير الإبداعى من خلال إدراك الأنماط أو الأشكال، حيث إننا نستجيب لهذه الأنماط بناء على الخبرات الماضية، والامتداد فيما بعد بهذه الخبرات لتطويرها وتنميتها. وأحيانا نكون ملتصقين بهذه

الأفكار أو ملتصقين بنمط من هذه الأنماط، مما ينتج عنه احتمال عدم وجود حل مقنع وجيد لنوع معين من المشكلات.

ويعتبر المدخل العشوائى أسلوبًا لربط نمط آخر من التفكير مع النمط الذى نستخدمه. ومع هذه الشكل الجديد، سوف تأتى كل الخبرات التى قمنا بربطها معه.

ولكى تستخدم المدخل العشوائى قم باختيار اسم عشوائى من قاموس أو قائمة كلمات مجهزة، ومن الأفضل أن يكون الاسم شيئاً من الممكن رؤيته أو لمسه (مثلاً هليكوبتر أو كلب) وليس مفهوما مجردا (مثل العدالة). استخدم هذا الاسم كنقطة بدائية فى العصف الذهنى فى المشكلة التى تريد حلها.

ومن الممكن أن تجد نفسك قد توصلت إلى أفكار جيدة إذا اخترت الكلمة من مجال منفصل تكون لديك فيه خبرة مناسبة. إذا استخدمت كلمة جيدة، سوف تضيف مدى متسقاً من الأفكار الجديدة والمفاهيم إلى العصف الذهنى الذى تقوم به. فعلى الرغم من أن بعض هذه الأفكار ربما يكون بلا فائدة، فسوف تحصل على بعض الأفكار الجديدة المتعلقة بالمشكلة التى تريد حلها. وإذا أصريت على ذلك، فإنه على الأقل سوف تجد أن واحدة من هذه الأفكار ربما تكون قفزة فى بداية تفكيرك الإبداعي.

مثال: تخيل أنك تفكر فى تقليل التلوث المنبعث من السيارات. ففى أثناء التفكير فى المشكلة لابد أن تكون قد فكرت فى كل الحلول التقليدية للتحول إلى العوامل المختصة لذلك والوقود النظيف.

اختر اسم عشوائى من عناوين الكتب فى حقيبة الكتب، فمن الممكن أن ترى كلمة "نباتات"، ومن خلال جلسات العصف الذهنى حول هذا الاسم من الممكن أن تصل إلى مجموعة من الأفكار الجديدة منها على سبيل المثال:

1- ازرع الأشجار على جانب الطريق لتحويل غاز ثانى أكسيد الكربون المتولد مرة أخرى إلى أوكسجين.
2- بالمثل تمرير الغازات المستهلكة من خلال عصارة نبات لتحويل غاز ثانى أكسيد الكربون إلى أوكسجين، وهى الطريقة التى ربما تكون مستخدمة فى الطاقم الفضائي.
3- ضع بكتيريا تحويل الكبريت فى مشغل الغاز المستهلك لتنظيف الغازات المستهلكة. هل تقوم مركبات النيتروجين بتخصيب هذه البكتيريا؟
4- المعنى الأخر لكلمة plant هو مصنع، فمن الممكن أن يتم تجميع الغازات المستهلكة فى عبوة وإرسالها إلى مصنع خاص حتى يقوم بتنظيفها؟ أو من

الممكن أن يتم تفريغ هذه الغازات الضارة فى الوقت الذى تقوم فيه بتعبئة الوقود الجديد؟

وهذه الأفكار تعتبر أفكار خام، وربما يكون البعض منها غير صحيح أو غير عملي، والبعض الأخر منها ربما يكون ضروريا وأساسيا لبعض التطوير المفيد.

ملخص

يعتبر المدخل العشوائى طريقة جيدة للحصول على تصورات جديدة عن المشكلة. وهى تؤدى أحيانا إلى قفزات إبداعية مفاجئة. ويوفر هذا الأسلوب طريقة سهلة للتخلص من أنماط التفكير المفيدة للتفكير الإبداعي، فهو يساعد على ربط الحلول الجديدة التى تكون مرتبطة بحل للمشكلة القائمة.

ومن أفضل الكلمات التى يمكن استخدامها فى المدخل العشوائى هى الأسماء الملموسة، والتى تكون من نفس مجال الخبرة. ولا يجب أن تكون الأسماء مستقاة من نفس مجال المشكلة التى تريد التوصل إلى حل لها، حيث إن الفكرة الكلية للمدخل العشوائى هى ربط أشكال أو أنماط التفكير الجديد وليس الالتزام بالأشكال أو الأنماط الجديدة القديمة (Manktelow, 2005).

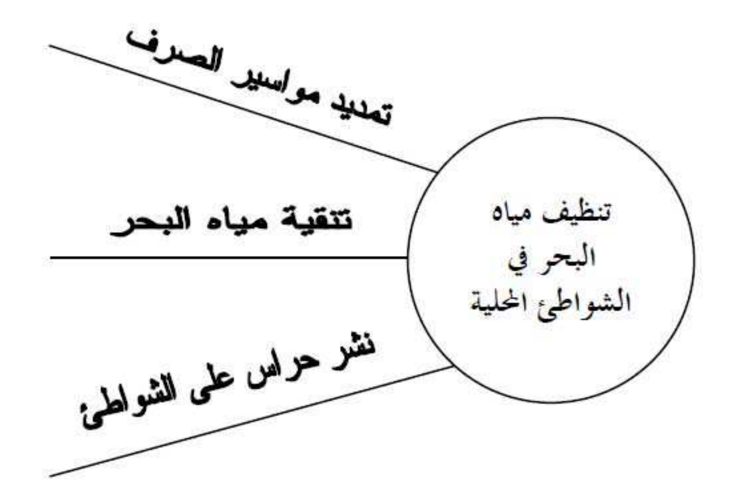
(16) مروحة المفهوم

الوظيفة: توسيع نطاق البحث عن الحلول

كيفية الاستخدام

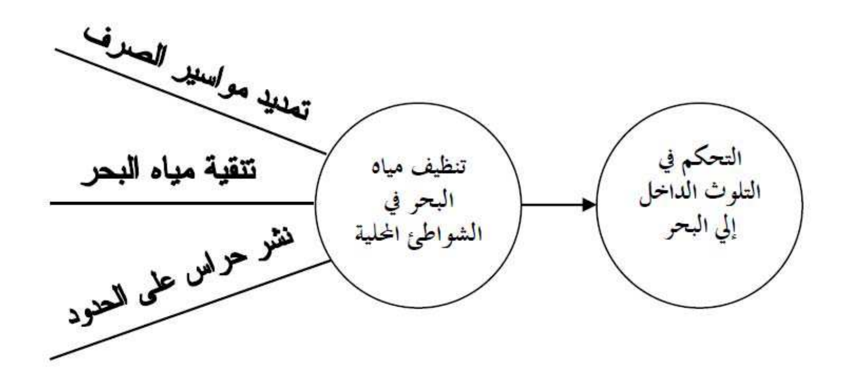
هذا الأسلوب عبارة عن طريقة لإيجاد الاتجاهات المختلفة المتعلقة بمشكلة ما عندما تُرفض كل الحلول الواضحة. وهذا الأسلوب ينمى مبدأ "خطوة للخلف" للوصول إلى منظور أوسع.

ولكى تقوم ببدء هذا الأسلوب عليك برسم دائرة فى منتصف ورقة، ثم اكتب المشكلة التى تحاول حلها. وإلى اليسار قم برسم خطوط تمثل الحلول المقترحة للمشكلة كما هو موضح فى الشكل التالى رقم (12-3):



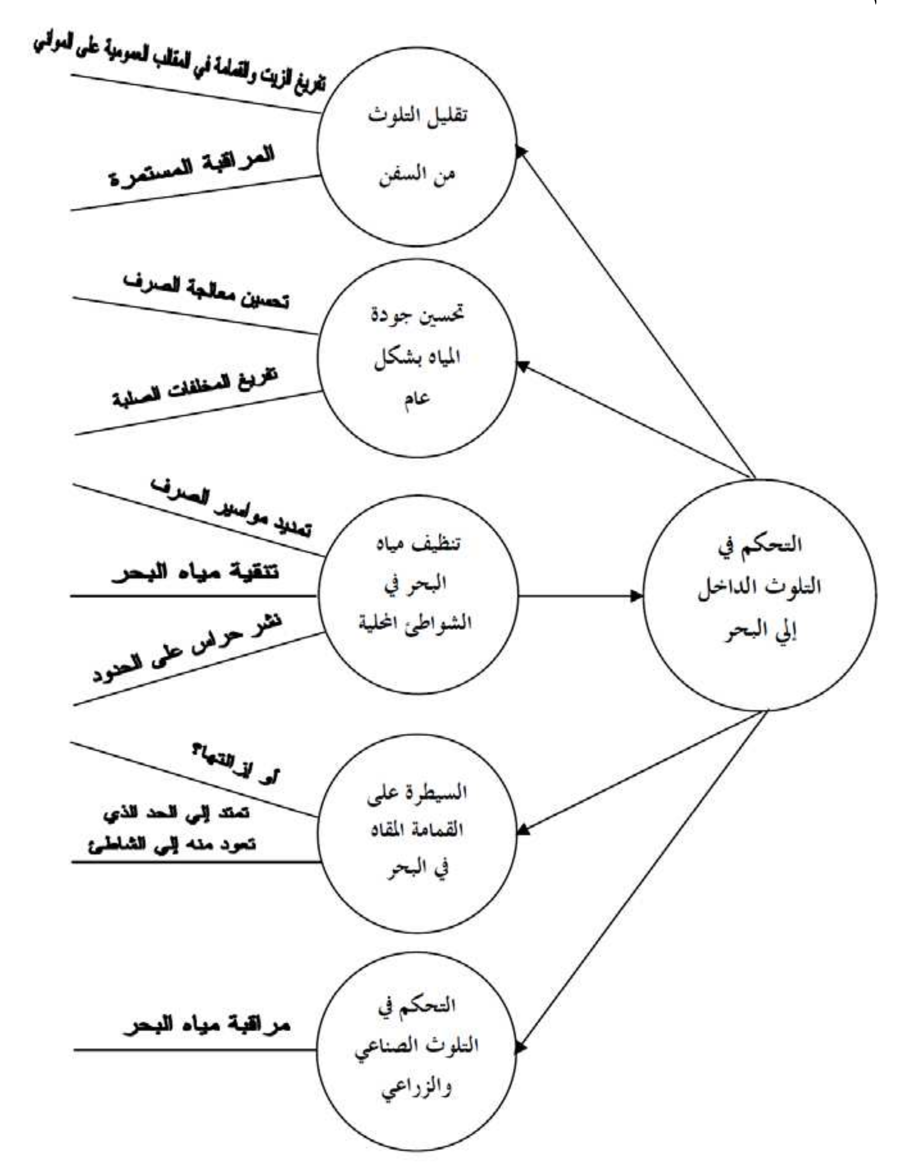
شكل (12-3) الخطوة الأولى لمروحة المفهوم

وربما تكون هذه الأفكار غير عملية، أو لا تقوم بالفعل بحل المشكلة. فإذا كان الأمر كذلك، ارجع خطوة للخلف لكى توسع من نطاق المشكلة التى تريد حلها. قم بذلك من خلال رسم دائرة إلى يمين الدائرة الأولى، وقم بكتابة تعريف أوسع فى داخل هذه الدائرة الجديدة. اربط بسهم يوضح أنها منبثقة عن الدائرة الأولى.



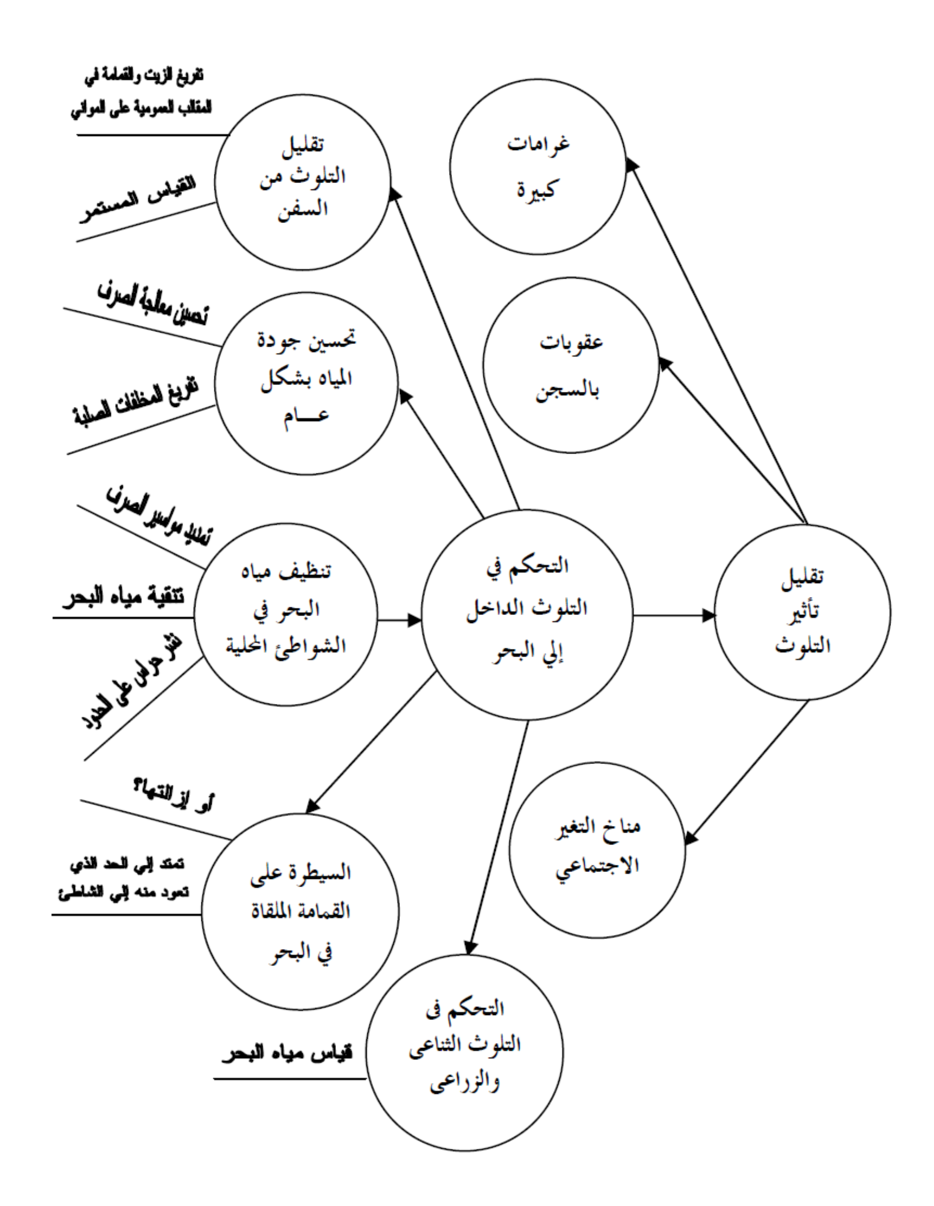
شكل (12-4): توسيع نطاق تعريف المشكلة من خلال مروحة المفهوم

استخدم النقاط الافتتاحية التالية من أجل التوصل إلى أفكار أخرى جديدة:



شكل (5-12) توليد الأفكار من تعريف أوسع للمشكلة

فإذا لم تحصل على الأفكار الجديدة من خلال ذلك من الممكن أن تعود خطـوة أخـرى للخلف (وأخرى وأخرى...)



شكل (12-6) مروحة المفهوم المتطورة: تم تطويرها بواسطة إدوارد دى بونو فى كتـاب الإبداع المثير

ملخص

يعتبر هذا المفهوم مفيداً فى توسيع نطاق البحث عن حلول فعالة للمشكلات عندما ترفض كل الحلول الواضحة، حيث إن هذا الأسلوب يوفر إطاراً تستطيع من خلاله أن تأخذ خطوة للخلف للحصول على رؤية أوضح للمشكلة القائمة. ولكى تستطيع أن تبدأ هذا الأسلوب، قم بكتابة المشكلة فى داخل دائرة فى منتصف ورقة، ثم اكتب كل الحلول الممكنة لهذه المشكلة على الخطوط الخارجة من الدائرة.

فإذا لم تروق لك أى فكرة، قم بإعادة تعريف المشكلة بصورة أوسع، ثم اكتب هذا التعريف الواسع المدى إلى يمين التعريف الأول. ارسم سهم من دائرة تعريف المشكلة الرئيسية إلى الأخرى الجديدة لكى تعى الارتباط بين المشكلات، ثم قم بتفريغ الحلول الممكنة للتعريف الواسع. قم بتوسيع وإعادة تعريف المشكلة حتى تصل إلى الحل المناسب والمجدى (Manktelow, 2005).

خلاصة وتعقيب

هذه، بعض أساليب تنمية التفكير الابداعى التى يمكن استخدامها من قبل القائمين على إدارة التغيير التنظيمى، بصرف النظر عن مستوياتهم الادارية، وطبقاً لأهدافهم. والمهم أن يعى كل القادة أن التفكير الإبداعى هو السبيل الأمثل لحل كافة المشكلات التى تواجههم فى كل مراحل عملية إدارة التغيير التنظيمى، والتى تمكنهم من الوصول بها إلى غايتها المأمولة، وإحداث التحول المنشود الذى يحقق صالح كل من المنظمة والعاملين بها.

4

الفصل الرابع
مهارات التواصل

الفصل الرابع [*]

مهارات التواصل

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مساعدتك على معرفة وفهـم التواصـل الفعـال، وبالتـالي كيـف يمكنك أن تنقل رسالتك الاتصـالية للآخـرين بأكفـأ مـا يمكـن، وكيـف تتواصـل مـع الآخـرين بفاعلية – أفرادا أو جماعات – سواء كان هـذا التواصـل لفظيـا، أو غـير لفظـى عـن طريـق الكتابة، أو حتى عن طريق وسائل التواصل الالكترونية الحديثة كالبريد الالكتروني.

إن الهدف من أى عملية تواصل هو أن تنقل رسالة للآخرين. وبالتالي، فإن أى موقـف تواصل يتضمن طرفين: مرسل ومستقبل، وفى كثير مـن الأحيـان يحـدث سـوء إدراك أو سـوء تفسير للرسالة التواصلية، وهو ما يؤدى إلى الخلط وسوء الفهم المتبادل بـين طـرفي التواصـل (المرسل والمستقبل).

فالرسالة الاتصالية لا تكون جيدة وناجحـة إلا إذا فهمهـا طرفـا التواصـل وأدركهـا كـل منهما بنفس الطريقة، أى أن يكون معناها واضحا وثابتا، ويفهمه المرسل والمستقبل بصـورة متماثلة.

فلكى تكون رسالتك الاتصالية للآخر ناجحة وفعالة، يجـب أن تكـون قـادرة عـلى نقـل أفكارك له بوضوح وبشكل محدد لا لبس فيه. أما إذا كانت تلـك الرسـالة عـاجزة عـن نقـل أفكارك بوضوح، ولا تحدد تماما ما تريد توصيله للآخر، فإنها تتحول فى هذه الحالة إلى عقبة، وتؤدى إلى تدهور عملية التواصل برمتها، بل انهيارها.

لقد أشارت بعض الدراسات المسحية الحديثة التى أجريت على حوالي 50.000 موظف فى عدد من الشركات إلى أن مهارات التواصل تعتبر أهم عامل يؤخذ فى الاعتبار عنـد اختيـار المديرين، وأن أهم ما يميز المدير الناجح هـو قدرتـه عـلى التواصـل الفعـال سـواء لفظيـا أو كتابيا، بالإضافة إلى قدرته على العمل الجماعي من خلال الفريق.

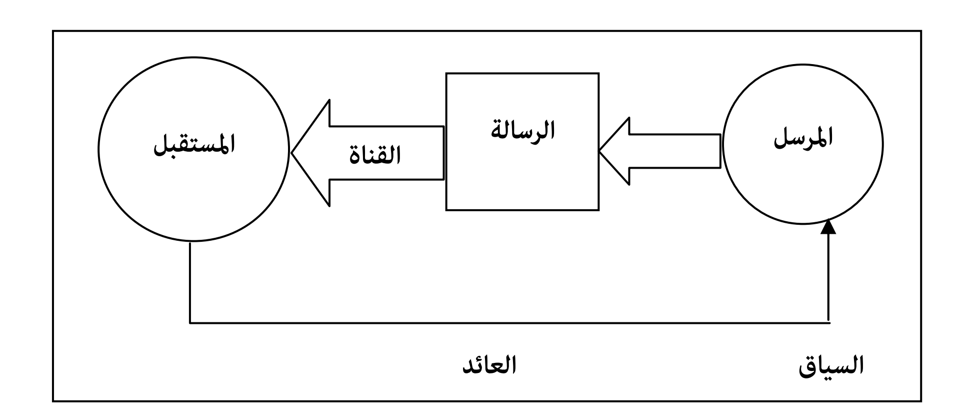
وعلى الرغم من الأهمية القصوى لمهارات التواصل كمحدد أساسي للقيام بالعمل بكفاءة، فإن الكثيرين مـن العـاملين يفتقـدون إلى تلـك المهـارات، بـل

(*) يمثل الفصل ترجمة بتصرف لفصل مهارات التواصل من كتاب أدوات العقـل لجـيمس مـانكتيلو (Manktelow, 2005).

ويتجاهلونها، ولا يسعون إلى تنميتها، وسد تلك الثغرة التى تؤدى إلى انخفاض أدائهم بشكل ملحوظ، وتحرمهم من التقدم والترقي فى أعمالهم. وخلاصة القول: إن قدرتك علـى التواصـل الفعال مع الآخرين – إرسالا واستقبالا – هى أهم المـؤشرات الدالـة عـلى مـدى اسـتعدادك للتقدم والترقى فى عملك.

أ - مهارات التواصل: أهمية إزاحة عوائق التواصل

من الممكن أن توجد عوائق التواصل الفعال فى أى خطوة آو أى مـن مكونـات عمليـة التواصل، وهى ستة مكونات: المرسل، والمستقبل، والرسالة، وقناة أو أسلوب توصيل الرسالة، والعائد، والسياق. فمن الممكن أن يحدث ارتباك فى عملية التواصل برمتها، إذا حـدث خطـأ فى أى من تلك المكونات الستة لعملية التواصل. وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (1-13):



شكل رقم (1-13)

المكونات الستة لعملية التواصل

ولكى تكون مرسلا فعالا وقادراً على توصل ما تريد إلى الآخرين بشكل واضـح ومحـدد، فيجب أن يكون هدفك خلال هذا التواصل هو التخلص مما يمكن أن يوجد من معوقات فى أي من تلك المكونات الستة، أي أن تحرص على عدم وجود مشاكل فى أي من تلك المكونات، يعوقك عن توصيل رسالتك بشكل كفء. وهذا ما نوضحه فيما يلى:

1- المرسل: لكى تكون مرسـلا جيـدا، فلابـد أن يتـوافر فيـك شرط أسـاسى، وهـو أن تتمتع بالمصـداقية مـن وجهـة نظـر المسـتقبل. والمصـداقية فى مجـال الأعـمال التجارية تعنى أن تكون خبيرا فيما تتحدث فيه أو تريد توصيله للآخـر. كـذلك

يجب أن تعلم جيدا من الذى تتحدث معه (طبيعة المستقبل)، وكذلك السياق الذى تنقل فيه رسالتك. ومعرفتك لخصائص وظروف المتلقى (فردا كان أو جماعة) من أهم محددات نجاحك فى نقل رسالتك له بشكل صحيح.

2- الرسالة: الرسالة قد تكون مكتوبة أو شفوية لفظية أو غير لفظية. وأيا كان شكل الرسالة أو طبيعتها، فلابد أن تكون واضحة، ومنظمة، وصادقة. وعليك أن تعرف ما الذى يجب أن تتضمنه رسالتك، وما الذى لا يجب أن تتضمنه. كذلك عليك أن تحرص على أن تتضمن رسالتك جانبين أساسيين: الجانب العقلى المعرفي، حيث إنها تخاطب عقل المرسل ومنطقه، والجانب الانفعالى، حيث التأثير على انفعالاته ودافعيته فى اتجاه جعلها إيجابية نحو الرسالة، وهو ما يزيد من قبول المتلقى لها.

3- قناة التواصل: من الممكن أن تبعث رسالتك (أى تقوم بالتواصل) من خلال الكثير من القنوات الاتصالية، فقد يكون تواصلا لفظيا مباشرا من خلال اللقاء وجها لوجه، أو عن طريق التليفون، أو عن طريق الدوائر التليفزيونية المغلقة (فيديو كونفرنس)، أو مكتوبة عن طريق الخطابات، أو البريد الالكتروني، أو عن طريق النشرات الدورية....الخ.

4- المتلقى: إذا كنت ترسل رسالتك إلى جمهور ما، فأنت تريد أن تؤثر تلك الرسالة على أفكار هؤلاء المتلقين وأفعالهم بالشكل الذى تتمناه، ولكن عليك أن تعلم– فى ذات الوقت – أن لهؤلاء الآخرين أفكارهم ومشاعرهم التى سوف تؤثر كثيرا فى طريقة فهمهم وتفسيرهم لرسالتك. ولكى تكون قادرا على التواصل الفعال، فعليك أن تراعى خصائص وأفكار ومشاعر من تتواصل معهم، وأن تأخذ كل ذلك فى اعتبارك قبل إرسالك لرسالتك التواصلية معهم.

5- العائد: بعد أن تصل رسالتك للمتلقى، سوف تحصل على عائد ذلك، متمثلا فى ردود أفعال المتلقى على رسالتك، سواء اللفظية أو غير اللفظية. فاحرص على فهم هذا العائد، لأنه الأسلوب الوحيد الذى يمكنك من معرفة ما إذا كانت رسالتك قد وصلت للمتلقى، وفهمها أم لا.

6- سياق التواصل: يقصد بسياق التواصل الموقف كله الذى تبعث فيه برسالتك ويستقبلها المتلقى. وهو يتضمن عوامل ومتغيرات عديدة، بدءا من الظروف والمتغيرات المكانية البيئية، وحتى الظروف والمتغيرات الثقافية المحيطة.

ب- إزالة عوائق التواصل من تلك الجوانب الستة

لكي تكون قادرا على نقل رسالتك للآخرين بفاعلية، فعليك أولا أن تحدد بدقة ما يوجد من صعوبات وعوائق للتواصل فى أي من تلك الجوانب التى تشملها العملية التواصلية. ولنبدأ بالرسالة، فلو كانت رسالتك طويلة جدا، أو غير منظمة، أو تحتوى على أخطاء، فعليك أن تتوقع أنها لن تكون مفهومة أو واضحة للمتلقى، وسوف يساء فهمها. وكذلك، فإذا كانت لغتك غامضة وغير محددة، فإن ذلك سيضعف من رسالتك.

أما صعوبات السياق فهى عادة ما تحدث بسبب أن المرسل يقوم بتقديم معلومات كثيرة (رسالة اتصالية طويلة) فى زمن قليل، أو بسرعة شديدة. إن عليك – كمتحدث لجماعة – أن تراعى أهمية الوقت لمن تحدثهم، وأن لديهم مشغولياتهم ومهامهم المتعددة. كذلك عليك أن تفهم جيدا الخلفية الثقافية لمن تحدثهم، وأنك ربما تقدم رسالتك هذه إلى أفراد يتباينون فى تلك الخلفية، وهو ما يجب أن تراعيه جيدا.

أولا: التواصل فى منظمتك

كيفية الاستخدام: لكى تضمن أن تتواصل بنجاح فى منظمتك، فعليك أولا أن تبدأ بمعرفة أسس التواصل الجيد: عليك أن تعرف طبيعة التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي. وعليك أن تعرف أن تلك الأشكال من التواصل تتغير باستمرار فى مكان العمل، ويتم هذا التغيير فى غالب الأحيان دون أي تخطيط مسبق.

(1) أهمية التواصل غير اللفظي

إن أثر ما تقوله للآخرين، وكيفية تأثيره عليهم، لا يتوقف فقط على مضمون ما تقوله (مضمون رسالتك)، بل يتوقف كذلك على "كيف" تقول ما تقول، وعلى حالتك الجسمية: نظرات عينيك وتعبيرات وجهك وإيماءاتك وكل حركات جسمك، أو ما نسميه بلغة الجسد، بل إن مظهرك العام ونبرة صوتك لهما تأثير شديد. فما ترتديه وأنت تتواصل مع مجموعة الجمهور، ربما لا يكون هو الملائم أن ترتديه وأنت تتواصل مع مجموعة أخرى. وهذا ينطبق أيضا على نبرة صوتك ومستوى ارتفاعه أثناء التواصل، فكل تلك الجوانب غير اللفظية تؤثر بشدة فى التواصل اللفظى. ومن ثم، فهى لابد أن تختلف من سياق تواصل لآخر، حتى تكون مناسبة له.

إن ما يصدر عنك من إشارات وإيماءات غير لفظية أثناء تواصلك اللفظي يحدد إلى درجة كبيرة مدى ما سوف يوليه لك الطرف الآخر من انتباه وتركيز

على ما تقول. وكذلك، فإن ما يصدر من الطرف الآخر (المتلقين) من تلك الإشارات والإيماءات غير اللفظية سوف يؤثر عليك بشدة أثناء تقديمك لرسالتك. وعليك أن تكون واعيا تماما بالفروق الثقافية فيما يتعلق بالجوانب غير اللفظية. وعلى سبيل المثال، فإن السلام باليد ربما يكون شائعا ومقبولا كأسلوب للتحية فى ثقافة ما، ولكنه ليس كذلك فى ثقافة أخرى.

ومن أهم الجوانب غير اللفظية التى يجب عليك أن تراعيها أثناء تواصلك مع الآخرين، وتكون متأكدا أنها تلائم موقف التواصل هى: التواصل بالعين، وتعبيرات الوجه، وإيقاع الصوت، وحركات الجسم المختلفة، والمظهر الخارجى، والحيز المكاني (المدى المسموح لك بأن تقترب من الطرف الآخر جسميا)، فأي من تلك الجوانب يؤثر بشدة فى فهم وتفسير رسائلك التواصلية وكيف يستقبلها الآخر ويفهمها. وكذلك عليك أن تكون فاهما وواعيا لمعاني ودلالات تلك الجوانب غير اللفظية عندما تصدر عن الطرف الآخر الذى تتواصل معه، وماذا يقصد بكل منها.

ويعنى كل ذلك ضرورة أن تهيئ نفسك وتستعد مسبقا قبل أى لقاء – خاصة إذا كان مهما – وأن تكون على وعي بدلالة ومعنى كل ما يصدر عنك، وأيضا كل ما يرد إليك من الطرف الآخر، حتى لا يحدث أى سوء فهم أثناء التواصل بينك وبين الآخرين.

(2) أعط لكل أطراف موقف التواصل الوقت اللازم والكافى

إذا كنت مسئولا – أو مديرا – عن عمل ما فى منظمتك، فاحرص دائما على أن تخصص جزءا من وقتك – وبشكل ثابت ومنتظم – للقاء العاملين معك والتواصل معهم دائما. وأثناء تواصلك مع مرؤسيك أو زملاء عملك، احرص على أن يأخذ كل منهم وقته وفرصته كاملة فى التعبير عن أفكاره، واعلم أن الاستماع – فى كثير من الأحيان – يكون أكثر فائدة من الكلام، سواء فى مواقف العمل أو فى غيره من مواقف التواصل، فاحرص على أن تكون مستمعا جيدا فى مواقف التواصل، وأعط للآخرين الوقت الكافى ليتواصلون بفاعلية، وينقلون أفكارهم، ويتلقون أفكار الآخرين.

(3) إثراء عملية التواصل

لكى يمكنك أن تثرى عملية التواصل التى تكون طرفا فيها، وتجعلها أكثر فائدة وتحقق أهدافها، فعليك أن تراعى ما يلى:

أ - لما كانت الإشارات والإيماءات (وكل ما يصدر عنك من مؤشرات تواصل غير لفظى) تمارس دورا إيجابيا (تقوي وتزيد رسالتك اللفظية كفاءة) أو دورا سلبيا (تؤدى إلى الخلط والتشويش فى رسالتك اللفظية)، فاحرص على مراعاة ذلك.

ب- التواصل بالعين خطوة مهمة سواء فى الإرسال أو استقبال الرسالة التواصلية. والتواصل بالعين يمكن أن يكون علامة مهمة على مدى الاهتمام والتقدير والاحترام، بل وعلى مدى مصداقية عملية التواصل.

جـ- كذلك الأمر بالنسبة لتعبيرات الوجه، فهى مرآة صادقة لاتجاهات الفرد وانفعالاته.

د- المظهر العام متغير بالغ الأهمية. فمظهرك فى عملك يعكس مدى احترامك لهذا العمل، ولمجموعة القيم الحاكمة لمنظمتك.

هـ- احرص على الحيز المكاني الخاص، أو المسافة الفيزيقية بينك وبين الآخرين أثناء التواصل. لا تزاحمهم أو تقترب منهم جسميا بشكل غير مقبول.

و- لا تحاول "التشويش" عليهم، أو تجعلهم يخرجون عن المسار الذى يريدون من خلاله أن يعبروا عن آرائهم وأفكارهم.

ثانيا: التواصل اللفظى

الوظيفة: التأكد من أن كلمتك واضحة ومفهومة.

كيفية الاستخدام: هناك عدد من الأشياء يجب عليك مراعاتها وأخذها فى الاعتبار حتى تضمن أن رسالتك اللفظية واضحة ومفهومة لمن يتلقاها أو يستمع إليك. وهذه الأشياء هى:

1- احرص على أن يكون كلامك أو رسالتك اللفظية واضحة.
2- كن مستعدا، وجهز نفسك قبل اللقاء (قبل التواصل).
3- احرص على أن تكون الرسالة بسيطة وسهلة.
4- كن محايدا.
5- احرص على أن تكون الرسالة مختصرة.

والواقع أن الكثيرين لا يلتفتون لأهمية عنصر الاستعداد بالنسبة لنجاح التواصل اللفظى، ولا يدركون ضرورة وأهمية أن يعد الفرد نفسه جيدا قبل إجراء هذا التواصل، وأن ذلك أحد أهم محددات نجاح عملية التواصل.

ويتضمن الاستعداد للتواصل أو الحوار أو مقابلة الآخرين عددًا من المكونات، أولها التحديد الدقيق لموعد اللقاء ومدته، ثم على الفرد أن يتأكد من عدم وجود

مشاكل فى أي من الجوانب الستة لعملية التواصل التى سيقوم بها، وأنه لا يوجد ما يمكن أن يسبب له مشكلة فى أي من تلك الجوانب. فإذا تأكد – مسبقا – أن كل شىء على ما يرام، فسوف يضمن أن موقف التواصل سوف يتم بشكل فعال.

وبالطبع، فليس فى إمكانك أن تجعل كل لقاءاتك أو تواصلك مع الآخرين، محددة سلفا، وفق جدول أو مواعيد مسبقة. وفى مثل حالات التواصل المفاجئ أو غير المتفق عليه سلفا، فإن الاستعداد له (الاستعداد لهذا التواصل) يعنى أن تحاول بقدر الإمكان أن تعرف كل ما يتعلق بهذا الزائر أو الضيف الذى حضر فجأة إلى مكتبك لمقابلتك. حاول أن تعرف – وبأقصى سرعة ودقة – كل ما يمكنك معرفته عنه، وعن سبب حضوره، ليمكنك أن تتواصل معه بأكفأ شكل ممكن.

كيف تكون مستعدا للتواصل: إرشادات تساعدك على ذلك

القاعدة العامة التى إذا اتبعتها قبل إجرائك لأى تواصل، فإنك ستجد نفسك قادرا على إجراء تواصل فعال، وهى:

اسأل نفسك: من؟ وماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟.

مع من سوف أتواصل، وما اهتماماته (أو اهتماماتهم)، ومواقفهم المبدئية، وقيمهم؟ وما أوجه التشابه بينى وبينهم أو ما هو مشترك بيننا، وما أوجه الاختلاف. هذا عن "من" أو مع من سوف أتواصل.

أما عن السؤال الثانى "لماذا"، فعليك أن تسال نفسك: ما الذى أريد أن أتواصل فيه أو بشأنه؟ وما المحكات التى سوف اعتمد عليها فى تقييم مدى نجاحى فى هذا التواصل؟ ومتى وكيف اعتبر نفسى قد حققت النجاح المنشود من هذه التواصل.

أما بالنسبة "لكيف"، فاسأل نفسك الأسئلة التالية: كيف يمكنك نقل رسالتك بأكفأ ما يكون؟. فاللغة – الكلمات – لها أهمية لا تقل عن أهمية الجوانب غير اللفظية، وبالتالى عليك أن تختار الكلمات التى تتناسب مع مستمعيك أو الطرف الآخر فى التواصل. وعليك أن تخطط لكيف سيكون حديثك أو محاضرتك، ماذا ستقول فى البداية وكيف، وفى منتصف المحاضرة أو الحديث، وكيف، وفى النهاية، وكيف؟. وإذا كان لديك من الوقت ما يسمح لك بإعداد معينات سمعية – بصرية لتستخدمها فى تواصلك مع الآخرين، فقم بعمل ذلك.

أما بخصوص "متى"، فان عامل الزمن مهم جدا فى العملية التواصلية، واحرص على أن يكون لديك حس بالوقت. واعلم أن هناك وقتاً تتكلم أنت فيه، ووقتًا للآخرين ليتكلموا فيه. واعلم أن الاستماع الجيد مهم للعملية التواصلية، وأفيد فى تحقيق نتائجها من الحديث السىء أو غير الملائم.

أما عن "أين": فعليك أن تعرف أن السياق الفيزيقي أو المكان الذى يتم فيه التواصل، يعتبر أحد العناصر المهمة لنجاح هذا التواصل. وبالتالي فعليك – قبل إلقاء محاضرتك أو عقد لقائك – أن تزور أو تتعرف على المكان (القاعة أو الحجرة) التى ستشهد ذلك. راجع مدى مناسبتها لذلك.... ترتيب القاعة.... عدد المقاعد.... تجهيزها لاستخدام ما قد تستخدمه من معينات سمعية أو بصرية.

وأخيرا، فإن "لماذا" تعنى أنك لكى تحول من حضروا للاستماع إليك من مجرد "مستمعين" إلى "منصتين جيدين"، فيجب عليك أن تسأل نفسك: لماذا جاءوا لكى يستمعوا إلىّ؟ وإذا لم تكن إجابة هذا السؤال واضحة لك، فاسألهم.

يجب أن يكون واضحا بالنسبة لك هدف هذا التواصل، سواء بالنسبة لك، أو بالنسبة للطرف الآخر (المتلقين)، ففى ضوء ذلك – الهدف من التواصل لك وللمتلقى – سوف يتم الحكم على أهمية أو فائدة ما تقول.

ويمكننا اختصار كل ما سبق فى: كن دقيقا محددا، واختصر ولا تطيل، واستخدم الكلمات والجمل القصيرة. واعتمد على ضرب الأمثلة البسيطة والواضحة – كلما أمكن – لتدعم وتؤيد ما تقول، وتجعل رسالتك أكثر وضوحا وفهما للمتلقين.

ثالثا: التواصل كتابة

الوظيفة: لا تكتب إلا ما تعرفه وتفهمه جيدا.

كيفية الاستخدام: يكون التواصل كتابة فى بعض الأحيان هو أنسب أساليب التواصل، بل ربما يكون هو الأسلوب الوحيد المتاح لنقل رسالتك الاتصالية.

(1) اكتب بحرص وحذر

عليك أن تعرف أن ما يتم كتابته – وإرساله كرسالة اتصالية للآخر – لا يمكن بعد ذلك تغييره. وبالتالي، فالأخطاء التى تحدث عند التواصل، كتابة يصعب تداركها أو تعديلها بالمقارنة بالتواصل اللفظى. وقد تحدث مشكلة كبيرة فى التواصل كتابة نتيجة خطأ فى حروف كلمة معينة، أو فى قواعد النحو، أو فى استعمال النقاط والفواصل. بل إن نمط الكتابة (البنط والشكل....الخ) يؤثر فى العملية التواصلية عن طريق الكتابة.

ولحسن الحظ، فلدينا الآن من الوسائل التكنولوجية ما يجعل الكتابة الصحيحة – لغويا ومن ناحية القواعد النحوية....الخ – أسهل كثيرا من ذى قبل. وهناك وسائل تكنولوجية لمراجعة الكتابة، والتأكد من صحتها إملائيا ونحويا. ولكن نحذر

من الاعتماد التام على تلك الرسائل، بل لابد من مراجعتك وتأكدك من صحة وسلامة ما تـم كتابته.

(2) أهمية أسلوب الكتابة

عند كتابتك لرسالة تواصلية معينة عليك أن تراعى:

أ - تجنب استخدام الألفاظ النابية، أو التى تحمل معنى سلبيا، أو غير مقبول.

ب- لا تستخدم المختصرات (كان تقول الفاو مثلا لتعنى منظمة الزراعة والغذاء العالميـة)، إلا إذا كان ذلك ضروريا أو مفهوما تماما للمتلقى.

جـ- لا تستخدم الرموز (مثل &).

د- ما يوضع بين الأقواس هو الكلمات أو التعبيرات قليلة الأهمية فى الرسالة.

هـ- الشرط أو القَواطع (-) عادة ما تستخدم للتأكيد (يعنى ما نضعه بين شرطتـين هـو مـا نريد التأكيد عليه.

و- كن حذرا جدا وأن تكتب أسماء الأفراد أو الشركات، وتأكد أنها صحيحة.

ز- من 1–10 يتم كتابتها بالكلمات (واحد - ثلاثة - تسعة - ...الـخ). أمـا الأرقـام مـن 10 فأكثر فيتم كتابتها بشكلها العددى (10-95–16.... الخ).

ح- يتم وضع أسماء المنشورات، وما تستشهد به من مقالة أخرى، أو أى مصدر آخـر، بـين قوسين.

ك- استخدم الجمل القصيرة والبسيطة.

(3) اعتبارات مهمة عند كتابتك للخطابات

من الأفضل أن تحدد دائما وبوضوح اسم المرسل إليه (أى لا تكتفـى باسـم المنظمـة أو القسم الذى يعمل فيه)، وأبدأ خطابـك باسـم الفـرد الـذى سترسـله إليـه، واخـتم الخطـاب بخاتمة أو نهاية ودية مثل: "المخلص لك". أما إذا كان الخطاب غير شخصى، عنـدما لا توجـد علاقة قوية بينك وبين المرسل إليه، فاختم الخطاب بصيغة عامة (غير شخصية أو غـير وديـة بدرجة كبيرة) مثل:- "مع تمنياتى الطيبة"؟

أما بالنسبة لخطابات العمل والخطابات الرسـمية، فيجـب أن يبـدأ الخطـاب بملخص عام للموضوع. وتوضـح فى الفقـرة الأولى السـبب أو العلاقـة بـين موضـوع الخطـاب والشـخص الـذى ترسـله إليـه، فلـيس مـن المستحسـن أن يسـأل قـارىء الخطاب نفسه بعد قراءته له: "وما علاقتى بهذا الموضوع؟ أو لماذا أرسـلوا لى هـذا

الخطاب؟". ويجب أن توضح فى البداية العلاقة بين الموضوع - محل الخطاب - والمرسل إليه.

وبالنسبة لمضمون الخطاب نفسه أو "جوهر" الخطاب، فيجب أن يتضمن كل المعلومات الضرورية الخاصة بالموضوع، سواء السابقة أو الحالية، أى يتضمن إحاطة شاملة بالموضوع، واحرص على أن تعرض المعلومات متتابعة زمنيا وبشكل منطقى، واحرص على إبراز أهم النقاط التى تود التأكيد عليها.

(4) التأكد من فاعلية وكفاءة الخطاب

بعد انتهائك من كتابة أى خطاب - خاصة فى مجال العمل - لابد من مراجعته أكثر من مرة، وتأكد من أن كل ما تريد أن تقوله تمت كتابته، وأنه لا توجد أخطاء، سواء فى المعلومات، أو فى الأسماء المكتوبة.

واستخدم جهاز الحاسوب لمراجعة صحة كتابة الكلمات، وصحة القواعد النحوية. وأعطى اهتماما أكثر للكلمات أو الجمل ذات الأهمية الخاصة فى الخطاب. ولا تعتمد تماما (100%) على الحاسوب فقط فى هذا الشأن، بل راجع بنفسك مرة أخرى.

وفى مراجعتك النهائية، تأكد أن الخطاب واضح ومحدد. واسأل نفسك الأسئلة التالية: هل فى الخطاب أى شىء أو أى معلومة يمكن أن يُساء فهمها، أو يفهمها المتلقى على نحو غير الذى أقصده؟. هل الخطاب يمكن أن يُثير أسئلة فى ذهن المتلقى لا يجد الإجابة عنها. وبالتالى لا يؤدى الخطاب هدفه إلا إذا تضمن إجابات عن مثل هذه الأسئلة؟. هل مضمون الخطاب يعكس تماما جوهر الموضوع الذى أريد توصيله للطرف الآخر؟.

وعليك أن تلاحظ أنه كلما كان الاختصار ممكنا كان ذلك أكفا. فإذا كان ما تريد أن تقوله يمكن أن تقوله فى عشر كلمات، فلا داعى - إذن - لأن تقوله فى عشرين كلمة. فليس فى مصلحتك أن يأخذ الخطاب وقتا طويلا من المتلقى لقراءته، خاصة إذا كان به إسهاب، أو كان به ما يمكن حذفه.

وتأكد كذلك من أن خطابك يتسم بالتنظيم، بحيث تقود كل فكرة (كل فقرة) إلى التالية لها، وبشكل منطقى. وتأكد من سهولة العبارات ووضوحها، وأنها تحمل المعنى الذى تريد توصيله. واستخدم الوثائق والأرقام الموثقة كلما كان ذلك مهما. وتجنب تماما استخدام أرقام أو معلومات ليست فى صميم الموضوع. وأخيرا أكد فى نهاية الخطاب ما تريد أو تتوقعه من المرسل إليه، كأن تؤكد أنك "فى انتظار رده" أو

فى انتظار مكالمة هاتفية منه، أو فى انتظار زيارته لك ... الخ. ولا تنسى أن تـذكر – وبوضـوح وبدقة – عنوانك البريدى الذى تأتيك عليه المراسلات المكتوبة.

رابعا: التواصل بالبريد الإلكتروني

الوظيفة: التواصل بكفاءة فى هذا العصر....العصر الالكترونى.

كيفية الاستخدام: تماما كما هو الحـال فى الرسـائل المكتوبـة، فـان الرسـالة الالكترونيـة يجب أن تكون واضحة ومحددة، ويجب أن تكـون الجمـل المسـتخدمة قصـيرة، وفى صـميم الموضوع.

وتبدأ عملية التواصل بالبريد الالكترونى بإن تستخدم العنوان الالكترونى للمرسـل إليـه، ثم تبعث برسالتك، وعليك أن تراعى أن البريد الالكترونى للشخص الذى تراسـله لا يقـدم إلا ملخصا للرسالة التى تصل إليه، ولا يسمح إلا بعـدد كلـمات قليلـة. ولأن كـل شـخص تصـله الكثير من "الرسائل الالكترونية" غـير المهمـة أو التـى لا يحتاجهـا، فـإن الاسـتخدام الصـحيح للبريد الشخصى (للمرسل إليه) يزيد من فرص وصول رسالتك له وقراءته لها، وأنها لن تهمل أو يؤجل الرد عليها. ولأن البريد الالكترونى يتضمن التاريخ والوقت الـذى تـم فيـه اسـتقبال الرسالة، فلا داعى – إذن – لأن تكتب أو تذكر ذلك فى رسالتك الالكترونية.

والقاعدة العامة أن كتابة الرسالة الالكترونية يجب أن تخضع لـنفس الاعتبـارات التـى ذكرناها بخصوص رسـائل العمـل الرسـمية المكتوبـة بطريقـة عاديـة، مـن حيـث الوضـوح، والإيجاز، وأن تذكر الغرض من الرسـالة فى أول فقـرة منهـا، أمـا "جـوهر" أو بـاقي الرسـالة، فتتضمن جميع المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع محل التواصل. وأيضـا عليـك أن تحـدد – وبوضوح – للمتلقى ما تنتظره أو تتوقعه منه، وتأكد أنك ذكرت كل المعلومات التى تسـهل له الاتصال بك أو الرد عليك (اسمك – هاتفك – الفاكس الخاص بـك – بريـدك الالكـتروني). وإذا كان لديك بريد الكتروني آخر – غير الذى أرسلت منه – فاذكره أيضا للمتلقى.

وإذا كنت من المتعمدين فى تواصلهم بشكل كبير على البريد الالكتروني، فـاحرص عـلى مراجعة بريدك وتفريغه وتنظيفه مرة كل يوم على الأقل، باستثناء أيام العطـلات الأسـبوعية والإجازات الرسمية، واحرص على الرد على مـا يصـلك مـن رسـائل الكترونيـة بانتظـام. فهـذا مؤشر على اللياقة والكياسة، بالإضافة إلى أن ذلك سيجعل الآخرون يـردون عـلى رسـائلك ولا يتجاهلونها.

خامسا: إجراء المقابلات بشكل فعال

المقابلات إحدى أهم وسائل توليد وتبادل الأفكار، وإدارة نشاط أى جماعة. وبالطبع، فإن هذه النوع من التواصل المباشر وجها لوجه (المقابلات) قد يفشل أو لا يحقق نتائجه المرجوة إذا لم نحسن الاستعداد له جيدا.

(1) أهمية الاستعداد للمقابلة أو الاجتماع

البداية الصحيحة لأى مقابلة أو اجتماع، هى التنظيم الزمنى الجيد لذلك، فيجب بداية ألا يتم ذلك على وجه السرعة أو بدون أن يكون لدى كل المشاركين فكرة مسبقة، ولدى كل منهم الوقت الكافى لتجهيز نفسه وإعداد ما يلزمه لعقد هذا الاجتماع أو المقابلة. لابد – إذن – من أن تعطى المشاركين معك الوقت الكافى للاستعداد لموضوع الاجتماع.

وبعد تحديد زمن ومكان الاجتماع، درب نفسك على أن تكون مستعدا للإجابة عن أى سؤال – بخصوص موضوع الاجتماع – يمكن أن يسأله أحد المشاركين. وإذا كنت رئيس هذا الاجتماع أو المسئول عنه، فضع "أجندة" له، أى حدد النقاط التى سيتم مناقشتها، والملاحظات أو النقاط المتعلقة بها. وحدد بدقة الهدف المنشود من هذا اللقاء، واجعل المشاركين على علم تام بذلك، حتى يأتى الجميع، ولدى كل منهم فكرة تامة عن الهدف، وبالتالى يعد كل منهم نفسه – قبل الاجتماع – بالطريقة التى تساعد على تحقيق هذا الهدف.

والواقع أن نجاح أى اجتماع مرهون بما يملكه ويستخدمه رئيس هذا الاجتماع من مهارات قيادية. ولكى يضمن القائد أن الاجتماع سوف ينجح، فعليه أن يراعى ما يلى:

أ - إعداد جدول عمل بكل ما سوف يتضمنه الاجتماع.

ب- احرص على أن يسير الاجتماع بمعدل مريح ومعقول، أى لا سرعة (أو تعجل) ولا بطء شديد (استرسال وتفاصيل لا مبرر لها).

جـ- بعد كل جزء أو نقطة أساسية، لخص ما دار حولها من مناقشات وما اتخذ بشأنها من توصيات، وذلك قبل الانتقال إلى الجزء التالى من الاجتماع.

د- وزع محضر الجلسة وما تم فيها على كل الأعضاء المشاركين، بحيث يكون الجميع على علم تام بما تم التوصل إليه.

ورغم أن النقاط الأربع السابقة هى أهم محددات نجاح الاجتماعات أو المقابلات، إلا أن هناك متغيرات أخرى يجب أيضا أخذها فى الاعتبار مثل

إدارة الاجتماعات، وإعداد محاضر تلك الاجتماعات، وذلك على النحو الذى سيلى عرضه:

(2) إدارة الاجتماع

أحد أهم أسباب نجاح أى اجتماع، هو اختيار الأفراد المناسبين لهذا الاجتماع، أولئك القادرين على طرح الأفكار والمساهمة فى اتخاذ قرارات فعالة، وحل المشكلات المتعلقة بموضوع الاجتماع. واحرص على ألا يزيد عدد أفراد الاجتماع عن 12 فردا، وتأكد أنهم هم أصحاب الشأن، أو أنهم المسئولون عن البنود التى سيتم مناقشتها فى الاجتماع.

وإذا كنت قائد الاجتماع، فاحرص على أن يأخذ كل مشارك وقته فى التعبير عن أفكاره، وأن الآخرين يستمعون له جيدا، وأنه لا يوجد شخص واحد – أو تكتل من عدد من الأفراد – يريد السيطرة على مسار المناقشات أو يوجهها وجهة معينة، بل الجميع يشارك بنفس القدر وفى صميم موضوع المناقشة، وبهدف تحقيق الهدف المنشود. واحرص على ألا تحدث "مناقشات ساخنة" أو مشاحنات بين الأفراد.

وبعد انتهاء مناقشة بند ما من بنود الاجتماع، أوقف المناقشة، ولخص ما حدث، ثم انتقل إلى البند التالى. وعندما تنتهى من مناقشة بند معين أو يتم حل مشكلة ما، ويوافق الجميع على ذلك، وضح للجميع واذكر اسم صاحب هذا الاقتراح أو الحل، أو اسم المسئول عن تنفيذ ما اتفق عليه من حل للمشكلة، واذكر – ملخصا – مرة أخرى هذا الذى تم الاتفاق عليه، ودون ذلك فى محضر الاجتماع.

(3) إعداد محاضر الاجتماعات، وكيفية تداولها

محضر الاجتماع هو الذى يتم فيه تسجيل ما تم اتخاذه من قرارات، وما تم الاتفاق عليه من إجراءات. فهو التسجيل الحى لوقائع أى اجتماع، ووثيقة رسمية يمكن الرجوع إليها، ويمكن أن تحدد لنا ما يجب أن نفعله فى الاجتماع القادم. وبالتالى، فهى وثيقة تكشف لنا عما نحققه من تقدم فى مباشرة أعمالنا الرسمية، ومن ثم فهى إحدى أهم أدوات تحقيق "الشفافية".

وتتوقف طبيعة محضر الجلسة، وما يدون فيه على عدد من الظروف والعوامل. فمثلا فى مواقف الاجتماعات المهمة والحساسة، وحيث يكون تدوين كل شىء أمراً بالغ الأهمية، فإننا نكون هنا فى حاجة إلى محضر جلسة تفصيلى جدا. أما فى الأمور العادية، فيكون المحضر بسيطا ومركزا على ما تم اتخاذه من

قرارات أو إجراءات تنفيذية، مع التحديد الدقيق للشخص – أو الأشخاص – المسئول عن ذلك.

المهم هو أن المحضر يجب أن يتضمن أهم المعلومات أو ما تم من أحداث، ويتوقف طوله أو قصره على طبيعة الموضوع محل الاجتماع. ومن المفضل ألا يتم تحرير محضر الجلسة بهد انتهائها بمدة طويلة. فالأحسن أن يتم ذلك قبل مرور 24 ساعة من انتهاء الاجتماع، والأحسن أن يتم تحريره فى نفس يوم انتهاء الاجتماع، أو بعد الانتهاء مباشرة.

سادسا: التفاوض وفق مبدأ المنفعة (نفع واستنفع)

الوظيفة: تساعدك مهارات التفاوض على كفاءة التعامل مع المواقف التى تشهد تعارضا فى الآراء والرغبات بينك وبين طرف آخر أو أكثر. والهدف من أى عملية تفاوض هو استكشاف المواقف المختلفة، بهدف الوصول إلى حل يرضى جميع الأطراف.

وللتفاوض أشكال مختلفة، يحكمها ظروف وملابسات لقائك بالطرف الآخر فى التفاوض، وعلاقتك السابقة والمتوقعة مستقبلا به، وموضوع التفاوض نفسه. فأنت مثلا عندما تتفاوض مع أى شخص فى أى موضوع، وكنت تعلم أنك لن ترى هذا الفرد بعد ذلك، أو أنك لست فى حاجة إليه مستقبلا، فسوف تسعى – عند تفاوضك معه – إلى الكسب بأى طريقة. سيكون الكسب هو هدفك الأول والوحيد من هذا التفاوض. ويلجا الكثير من الناس إلى إتباع هذا النوع من التفاوض (تفاوض من أجل تحقيق أكبر مكسب ممكن بصرف النظر عن أية اعتبارات أخرى) فى عمليات البيع والشراء (بيع أو شراء سيارة أو منزل مثلا لشخص لا تتوقع أن تظل بينك وبينه علاقة مستقبلية).

وأحيانا قد يلجأ البعض عند التفاوض على عقد صفقات كبرى إلى اللجوء إلى التدليس أو تقديم معلومات غير صحيحة....الخ، المهم أن يفوزوا بتلك الصفقة حتى ولو لجأوا أثناء التفاوض إلى الحيل غير الأخلاقية أو استخدام أساليب مريبة.

والواقع أن كلا نمطى التفاوض السابق الإشارة إليهما (اخطف واجرى، أو الاعتماد على التدليس والأساليب المريبة) خاطىء، وأضراره أكثر من منافعه، حيث يولد العداوة ويجعل الطرف الآخر يسعى بعد ذلك – وبكل الطرق – إلى الانتقام والأخذ بالثأر. بالإضافة إلى أن من يعتمد على مثل تلك الأساليب فى التفاوض، سوف يخسر فى المستقبل بلا شك، لأن سمعته سوف تسوء، ويرفض

الجميع التعامل معه لأنه سوف يفقد مصداقيته وأمانته لـدى الآخـرين. فالمتلاعـب – أثنـاء التفاوض – قد يكسب مرة أو عدد من المرات، ولكن خسارته فى النهاية أكيـدة. إن مصـلحة الجميع أن تكون الأمانة والوضوح والشفافية هى الحاكمـة لأى تفـاوض بيـنهم، ففـى ذلـك مصلحة ومكسب للجميع.

(1) الاستعداد للتفاوض الناجح

إن مدى أو درجة الاستعداد للتفاوض، تتوقف على مدى أو درجة الخلاف بين طرفى – أو إطراف – التفاوض. فكلما كان الخلاف كبيراً، لزم استعداد كبير، لكى تنجح المفاوضات.

وبالنسـبة للتفـاوض بشـأن موضـوعات بسـيطة أو خلافـات غـير جوهريـة، فـإن الاستعدادات الكبرى هنا تؤتى بنتيجة عكسـية، فهـى – بدايـة – لا مـبرر لهـا، وكـذلك فإنهـا تستنفذ وقتا وجهدا كبيرا كان من الأولى أن يسـتخدم فى شىء آخـر. كـذلك ففـى مثـل تلـك الحالات (الخلاف أو النزاع البسيط)، فإنه إذا تبين أن أحـد طرفيـه يسـتعد للتفـاوض بشـأن ذلك استعدادا كبيرا، فإن الطرف الآخر سوف يفسر ذلك على أن فى الأمر خدعـة؛ أو أن هـذا الطرف يهدف إلى إضعاف موقفى أو الكسب على حسابى، وإلا مـا المـبرر لمـا يقـوم بـه مـن استعدادات قوية للتفاوض حول موضوع بسيط أو أن الخلاف فيه بسيط. إذن لا تسـتعد – بصورة مبالغ فيها – لتفاوض الخلاف فيه بسيط.

أما بالنسبة للتفاوض بشأن موضوعات مهمة أو عندما نكون بصدد وجود تبـاين كبـير فى المصالح ووجهات النظر، فهنا لابد من الاستعداد الجيد للتفـاوض، حتـى يمكـن أن نـنجح ونصل إلى حل يقبله الطرفان أو أطراف التفاوض.

والاستعداد الجيد لمثل هذا التفاوض يستلزم الأخذ فى الاعتبار والتفكير بهـدوء وعمـق فى النقاط التالية، وذلك قبل بدء التفاوض:

أ - الأهداف: ما أهدافك من هذا التفاوض، أو ما الذى تريد تحقيقه أو الوصول إليه؟ وما توقعاتك أو تقديراتك لأهـداف ومطالـب الطـرف الآخـر، أو مـا الـذى يريـده الطـرف الآخر؟.

ب- سقف التنازلات: إلى أى درجة يمكنك – أثناء التفاوض – أن تخفض من سقف طلباتك وأهدافك [الخط القاعدى أو الخط الأحمـر الـذى لا يمكنـك أن تتنـازل بعـده أو أقـل منه]، وتقديرك وتوقعاتك لهذا بالنسبة للطرف الآخر؟.

ج- البدائل أو الاختيارات المتاحة: إذا لم تستطع الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخـر، فـما البدائل الأخرى المتاحـة لـك؟ وهـل هـى جيـدة أم سـيئة؟ والى أى مـدى يعتـبر عـدم وصولك إلى اتفاق أمر يسبب لك الخسائر أو المشاكل؟ وهـل فشـل التفـاوض – الـذى سيتم هذه المرة – يعنى أن الباب قد أغلق تماما وأن ذلك كان آخر فرصة للتفاوض، أم من الممكن أن تتفاوض مرة أخرى؟. وأيضا تقديرك أو توقعك لإجابـات الطـرف الآخـر الذى سوف تفاوضه، عند هذه الأسئلة.

د- علاقتك بالطرف الآخر: ما طبيعة العلاقة بينكما؟ وما تاريخها؟ هل هناك أمـور سـابقة (فى تاريخ علاقتكما) يمكن أن تؤثر على التفاوض الحالى؟ وهل هناك أمور سرية يمكـن أن تؤثر على تلك المفاوضات؟ وكيف يمكنك أن تتعامل معها وتحد من تأثيرها السلبى إذا كانت موجودة؟.

ج- الناتج أو العائد المتوقع: ما المتوقع من تلك المفاوضات، سواء بالنسبة لك، أو بالنسـبة للطرف الآخر، أو بالنسبة للآخرين المتابعين لها؟ ومـا الـذى سـبق وأن تـم تحقيقـه أو الوصول إليه من مفاوضات سابقة مماثلة لتلك المفاوضات التى ستقوم بها؟

و- الآثار أو المترتبـات بعيـدة المـدى: مـا الـذى سـوف يترتـب عـلى نجـاح أو فشـل تلـك المفاوضات من مترتبات وآثار مستقبلية طويلة المدى، سـواء بالنسـبة لـك، أو بالنسـبة للطرف الآخر؟

ز- القوة: ما قوة طرفى – أو أطراف – التفـاوض؟ مـن الأكـثر امتلاكـا لأوراق ضـغط؟ مـن الذى سيخسر أكثر إذا فشلت المفاوضات؟ ما الذى يملكه الطرف الآخر ويسـتطيع مـن خلاله فرض رأيه؟

و- الحلول الممكنة: فى ضوء الإجابـة عـن الأسـئلة التـى تـم طرحهـا فى الجوانـب السـبعة السابقة، يمكنك أن تحدد بدقة ما يمكن أن تصل إليه من تسوية، وكيف تسلك فى كـل مراحل تلك المفاوضات، ذلك لأن الصورة واضحة أمامك، وأصبحت على درايـة لا بـأس بها بأبعاد العملية التفاوضية، سواء لك أو للطرف الآخر.

(2) نمط التفاوض وأهميته

إن أحسن وأكفأ صـور التفـاوض، هـو التفـاوض الهـادف إلى المنفعـة المتبادلـة، حيث لا كاسب تماما وخاسر تمامـا، بـل الوصـول إلى تسـوية وسـط، تـتم مـن خـلال

تنازلات متبادلة متكافئة، وتؤدى – فى ذات الوقت – إلى تحقيق كل أطراف التفاوض لمقادير متكافئة من المكاسب وتحقيق الأهداف.

إن هذا النمط من التفاوض هو الذى يؤدى إلى استمرار ونمو علاقات العمل، حيث يتميز بوجود مشاعر ود واتجاهات إيجابية لدى كل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه عملية التفاوض ذاتها، وكذلك لا يوجد تكلف فى الانفعالات المتبادلة، ولا محاولات للغش أو الخداع أو التدليس، لأن ما يحكم هذا النمط من التفاوض هو المنطق والأمور الواضحة. فلا يظهر أى من طرفى التفاوض غير ما يبطن، ولا يعتمد على الأساليب الملتوية أو المراوغة والخداع، وأيضا يقل دور المشاعر والانفعالات أمام الدور المتزايد للعقل والتفكير المنطقى.

ورغم غلبة المنطق على الانفعالات فى هذا النمط من التفاوض القائم على أسس المنفعة المتبادلة، فإنه لا يجب أن نهمل الجانب الانفعالى تماما، بل على كل طرف من أطراف التفاوض أن يبدى احترامه وتقديره لمشاعر الآخر. لأن ذلك يزيد من حجم الرضا المتبادل. المهم أن يتم ذلك فى الوقت المناسب والشكل المناسب، بحيث لا يطغى على جوهر ومضمون وأهداف عملية التفاوض.

(3) التفاوض بنجاح

إن موقف التفاوض فى حد ذاته هو موقف استكشافى، حيث تستكشف موقفك، وكذلك موقف الطرف الآخر، بهدف الوصول إلى رضا واتفاق متبادل، أى إلى تسوية تحقق للطرفين أكبر قدر ممكن من المكاسب أو تحقق لكل منهما أكبر قدر ممكن من أهدافه.

من الشائع القول إن مواقف وأراء وحاجات الناس غالبا ما تكون مختلفة أو متباينة تماما، بحيث لا يمكن تحقيق تقارب بينهما- وهذا غير صحيح على الإطلاق، حتى لو بدت لك الأمور هكذا فى البداية. فالطبيعى أن تظهر الأطراف – فى بداية التفاوض – قدرا كبيرا من التشدد والتمسك بمواقفهم، إلا أنهم فى قرارة أنفسهم مستعدين للتنازل وتغيير تلك المواقف، إذا ما تبين لهم أن الطرف الآخر على استعداد هو أيضا لذلك.

إنك سوف تكتشف عندما يتم التفاوض بشكل ملائم منطلقا من مبدأ المنفعة المتبادلة ودون رغبة من أى طرف بأن يكسب هو كل شىء، وأن يخسر الآخر كل شىء، أن الطرف الآخر موافق ويريد (وكان هدفه الحقيقى قبل التفاوض) ما قدمته أنت له، وأنك موافق وتريد (فى حقيقة الأمر) ما قدمه هو لك. ولذلك، فإن الغالبية

العظمى من المفاوضات التى تـتم وفـق هـذا المبـدأ (نفـع واسـتنفع) تـنجح، ويـرضى عنهـا الطرفان.

أننا نؤكد أن نمط التفاوض الوحيد، الذى يـرضى فيـه الطرفـان بمـا يتحقـق مـن نتـائج، ويشعر الجميع فيه بالراحة والثقة المتبادلة، هو نمط التفاوض الهادف إلى منفعـة وتنـازلات متبادلة، ودون زيف أو غش أو تدليس للحصول على كل شىء على حساب الطرف الآخر.

سابعا: مخاطبة الجمهور

الوظيفة: توصيل أفكار معقدة وصعبة للآخرين بكفاءة

كيفية الاستخدام: مخاطبة حشد جماهيرى عملية ممتعة ومثيرة. ورغم ذلك فإن عـدم الاستعداد الجيد لها، وعدم وضـوح أهـدافها، وعـدم تحديـد وفهـم خصـائص وسـمات هـذا الجمهور الذى سوف نتحدث إليه، قد يحول هذا الموقف إلى كارثة بمعنى الكلمة.

إن الإعداد والاستعداد الجيد هو مفتاح نجاح مخاطبـة جمهـور مـا أو التواصـل معـه. ولكى تضمن أن حديثك أو محاضرتك الجماهيرية سوف تكون فعالة، فـإن أول مـا يجـب أن تفعله هو أن تحدد أهدافك من هذا الحديث وبوضوح شديد. اسأل نفسك:

أ - لماذا أقوم بهذا الخطاب أو اللقاء الجماهيري؟

ب- ما الذى أريد توصيله لهؤلاء المتلقين من هذا الخطاب؟

ثانى ما يجب أن تفعله هو تحديد هوية وخصائص المستمعين، ومدى وعيهم أو لغتهم أو معلوماتهم عن عنوان أو موضوع الخطاب أو المحاضرة، لأن ذلك سيحدد المسـتوى الـذى سوف تتحدث به.

(1) كيف تنظم خطابك أو محاضرتك

بعد أن قمت بتحديد هدفك الأساسى من هذا الخطاب أو المحـاضرة، وكـذلك طبيعة وخصائص المستمعين، يحـين وقـت تنظـيم محاضرتـك نفسـها، أو مـا سـوف تقدمه فى هذا اللقاء. وأول ما يجب أن تهتم به هنا هـو مـدى الـزمن الـذى تقـدم فيه محاضرتك أو خطابك. والتعامل الأمثل مع زمن المحـاضرة أو الخطـاب، هـو أن تقوم بتجزئته – وقبل بدء اللقاء – إلى أقسام، يخصص كل قسم منهـا لجـزء محـدد من أجزاء محاضرتك أو خطابـك. فمـثلا يخصـص القسـم الأول أو الجـزء الأول مـن

زمن اللقاء إلى عرض مقدمة، تقدم فيها ملخصا عاما وسريعا لما سوف تقدمه، عارضا فيه لاسم أو عنوان المحاضرة، ولماذا الحديث عن هذا الموضوع بالذات، وما الذى تأمل توصيله للمستمعين. ثم تخصص الجزء الثانى – من الزمن الكلى للمحاضرة أو اللقاء – للجانب أو العنصر الأول الذى تريد الحديث فيه، ثم الذى يليه....وهكذا. المهم هو أن يكون هناك تنظيم زمنى معد مسبقا، يتم من خلاله توزيع الزمن الكلى للقاء على جميع عناصر المحاضرة التى تريد تقديمها، مخصصا الوقت المناسب لكل عنصر تبعا لأهميته ودوره فى تحقيق هدفك العام من المحاضرة.

ما نؤكد عليه هو ضرورة أن يخصص وقت لعرض خلاصة أو خاتمة المحاضرة. فالمدخل أو المقدمة، والخلاصة أو الخاتمة هما أهم قسمين، ويجب أن ينالا أكبر قدر ممكن من الاهتمام والتركيز عليهما.

(2) كيف تكون واضحا ومؤثرا

احرص على تكون محاضرتك – أو ما تقدمه للمستمعين – قصيرا وبسيطا. واعلم أن المستمعين لا يمكن أن يتذكروا كل نقطة قلتها أو كل جزئية عرضت لها، ولذلك ركز على الأجزاء أو المكونات المهمة. فالمحاضرة أو اللقاء الطويل عادة ما يبعث على السأم، وبزيادة مدة المحاضرة أو اللقاء يزداد هذا السأم.

ولكى تضمن أنك سوف تكون واضحا ومؤثرا، فيمكنك الاعتماد على قاعدة أو مبدأ:- "اخبره ..... ليفهم أو ليصبح كما تريد". حيث:

أ - قل للمستمعين ما الذى سوف تقوله لهم (مثلا: فى هذه المحاضرة سوف أوضح لكم.....).

ب- قل للمستمعين النقاط الجوهرية، مستعرضا لكل منها بقدر معقول من الوضوح والدقة.

جـ- قل للمستمعين ما سبق وأن قلته لهم (مثلا: فى النهاية..... والخلاصة ما قدمنا.....).

(3) دعم وقوي رسالتك الاتصالية مستخدما المعينات البصرية

احرص على استخدام معينات بصرية وأنت تقدم محاضرتك أو خطابك، فهذا يدعم كثيرا ما تقول ويقوى رسالتك الاتصالية. استخدم جهاز العارض، أو الفيديو،

أو الحاسوب. وعليك التأكد من سلامة وكفاءة الأجهزة التى سوف تستخدمها، وذلك قبل بدء المحاضرة.

واحرص على أن يكون المنظر الواحد المعروض بصريا بسيطا وغير مزدحم بالمعلومات، أي أن تكون الشريحة الواحدة المعروضة لا تحمل معلومات كثيرة ومتداخلة، بل تحتوى على قدر بسيط من المعلومات يمكن للمشاهدين (المستمعين) استيعابه بسهولة ودون تداخل. كذلك تأكد من أن حجم الشريحة – المعروضة على الشاشة – كبير وواضح بحيث يمكن لأى من الحاضرين مشاهدته وبوضوح وهو جالس مكانه. وتأكد من نقاء ووضوح، الألوان وكفاءة الإضاءة. وتأكد من أن الشرائح التى سوف تستخدمها فى محاضرتك موضوعة بالترتيب الصحيح فى جهاز العرض، بحيث يتم عرض كل منها فى سياقه الصحيح أثناء المحاضرة.

وما نريد أن نؤكد عليه هو أنك عندما تستخدم تلك المعينات البصرية، فلا تعطى ظهرك للمستمعين، بل احرص أن تقف بطريقة تسمح لك بتشغيل تلك الأجهزة وعرض ما تريد عرضه على الشاشة، وفى ذات الوقت تنظر إلى الجمهور أو يرى المستمعون وجهك.

(4) تجهيز قاعة المحاضرة

إذا كان ذلك متاحا، فعليك أن تزور القاعة التى ستلقى فيها محاضرتك وذلك قبل ميعاد المحاضرة. عاين المقاعد وتأكد من أن عددها وأوضاعها ملائمة، وتأكد من كفاءة الإضاءة والتهوية بل ودرجة الحرارة، وكذلك من وجود كل ما سوف يلزمك – أو يلزم المستمعين – لتتم المحاضرة بنجاح (وجود أقلام وأوراق للمستمعين لأخذ الملاحظات عليها....الخ). وإذا كان زمن اللقاء سوف يزيد عن نصف ساعة، فتأكد من وجود دوارق للمياه وأكواب. وخصص بعد ذلك وقتا مستقطعا – أثناء اللقاء – لمن يريد الذهاب إلى دورة المياه.

أما بالنسبة للمحاضرة نفسها أو ما سوف تقوله أو تقدمه، فاحرص كثيرا على أن تكون مستوعبه تماما وعلى ألفة تامة به. قم بتسميعه لنفسك تسميعا ذاتيا – أكثر من مرة – قبل المحاضرة، فذلك يزيد من ثقتك بنفسك أثناء التقديم الفعلى، ويجعلك أكثر طلاقة ووضوحا، وبالتالى أكثر تأثيرا فى مستمعيك.

وأخيرا احرص على أن تكون هادئ الأعصاب، ومقاوم للإثارة أو انفلات الأعصاب أثناء المحاضرة. وإذا حدث ذلك، فاحرص على أن تظل مركزا على هدفك الأساسى من اللقاء، وركز أفكارك على النقطة التى تتحدث فيها، ولا تجعل

زمام الموقف يخرج عن سيطرتك، وقل لنفسك: "إن هـؤلاء قـد جـاءوا ليسـتمعوا لما أقـول، ولابد أن أنجح فى ذلك".

(5) اعتبارات تزيد من كفاءة محاضرتك ونجاحها

بعد كل الذى قلناه، تظل هناك بعض الاعتبارات المهمة التـي يتعـين العنايـة بهـا لـكى يكون لقاؤك أو محاضرتك أكثر نجاحا وكفاءة وهى:

أ - تجنـب اسـتخدام الإحصـائيات والمعـادلات والمعلومـات المعقـدة والمتداخلـة أو التـى تشوش عقل المتلقين. وإذا كان ذلك مهما أو ضروريا لمحاضرتك، فاجعله مسـتقلا نشرة خاصة به، توزع على الحاضرين بعد المحاضرة.

ب- إذا نسيت شيئا ما أو معلومة ما وأنت تحاضر أو تتحدث، فعليك بالتوقف أو الصمت للحظة، وفيها تذكر هدفك العام من المحاضرة. فإذا فعلـت ذلـك – حتـى ولم تسـتطع تذكر ما تريد تذكره – فيمكنك أن تستمر فى التحدث والمواصلة بدون أية مشاكل، بـل وقد يرد إلى ذهنك أفكار ومعلومات أخرى أكثر فائدة من تلك التى فشلت فى تذكرها. المهم أن تنطلق دائما وفى ذهنك الهدف الأساسى للمحاضرة.

جـ- حاول دائما وبقدر المستطاع أن تجعل ما تقوله قابلا لأن يدرك بصريا.

د- قبل اللقاء أو المحاضرة ركز وفكر جيدا فى حاجات المستمعين، أى ماذا يريدون منك.

هـ- قبل المحاضرة احرص على هدوئك واسترخائك، ومن الملائم هنـا الاعـتماد عـلى أى مـن أساليب الاسترخاء التى سنعرض لها فى الفصل الرابع عشر (أساليب إدارة الضغوط).

و- إذا كان متاحا لك – فى كلية أو جامعة قريبة منك – أن تحصل عـلى دورات أو بـرامج تعليمية تدريبية فى "مخاطبة الجماهير"، فقم بـذلك ولا تـتردد، فهـى مفيـدة، وسـوف تنمى كثيرا من مهاراتك التواصلية فى هذا المجال.

ز- قم بتصوير المحاضرة أو اللقاء بالفيـديو، ثـم شـاهده بتركيـز، ولاحـظ نفسـك، وحـدد جوانب قوتك وجوانب ضعفك، ثم حاول تحسين نفسك من محاضرة لأخرى.

إن الكثير من النقاط التى عرضنا لها هنا سوف يـتم تلخيصـها فى أداتنـا التاليـة، وهـى "مراجعة التخطيط للمحاضرة العامة أو اللقاء الجماهيرى".

ثامنا: مراجعة التخطيط الخاص بتقديم رسالة اتصالية للجمهور فى لقاء معين

الوظيفة: التأكد من أنك تتذكر كل النقاط الأساسية فى محاضرتك أو فيما تريد أن تقول.

كيفية الاستخدام: القائمة التالية تتضمن الجوانب التى يجب عليك مراجعتها والتأكد منها، قبل شروعك فى إلقاء محاضرة ما، أو عقد لقاء جماهيرى معين، حتى تضمن نجاح تلك المحاضرة أو هذا اللقاء.

(1) إلقاء المحاضرة

أ - هل ما أعددته كمقدمة أو مدخل للمحاضرة قادر على: جذب انتباه المستمعين لك وتوضيح أهدافك الأساسية من المحاضرة.

ب- هل سيتبع تلك المقدمة، تحديد دقيق وواضح لكل نقطة من النقاط التى تتضمنها المحاضرة؟

ج- وهل تلك النقاط الأساسية مرتبة أو يتم تقديمها بشكل تسلسلي ومنطقي؟

د- هل يتطلب تقديم أو شرح النقاط الأساسية، استخدام أى معينات بصرية؟

هـ- هل الخلاصة أو الخاتمة التى أعددتها للمحاضرة، تلخص فعلا النقاط الأساسية فى المحاضرة، بوضوح ودقة؟

و- هل تلك الخلاصة أو الخاتمة قوية ومؤثرة فى المستمعين؟

ز- هل قمت بالربط بين الخلاصة أو الخاتمة من جهة والمقدمة أو المدخل من جهة أخرى؟

(2) القدرة على التوصيل

أ - هل أنت على علم كاف أو دراية كاملة بالموضوع الذى سوف تتحدث فيه؟

ب- هل أعددت أوراقك وملاحظاتك بشكل مرتب ومتسلسل؟

ج- أين، وكيف، ستقدم محاضرتك أو يتم لقائك (فى قاعة مغلقة – فى مكان مفتوح – والمستمعون وقوفا – والمستمعون جلوسا....الخ).

د- هل زرت أو اطلعت على مكان انعقاد اللقاء أو المحاضرة؟

هـ- هل راجعت معيناتك البصرية وتأكدت أنها تعمل بكفاءة، وأنك تحسن استخدامها؟

(3) المظهر العام

أ - تأكد من أن ملبسك ومظهرك العام متلائمان، ويتوافقان مع ما يتوقعه المتلقون أو المستمعون.

ب- تدرب على الأسلوب الذى تتكلم به، سواء أكنت جالسا أم واقفا، وراقب جيدا لغة جسمك، وإشاراتك، وإيماءاتك، وتعبيرات وجهك، فكلها سوف تكون محل اهتمام وتقييم المستمعين.

(4) المعينات البصرية

أ - هل المعينات البصرية التى سوف تستخدمها جذابة، وسهل قراءتها وسهل فهمها؟

ب- هل هى كاشفة وموضحة تماما للنقاط الأساسية التى سوف تتحدث فيها؟

جـ- هل من السهل على الجميع رؤيتها من أماكنهم المختلفة فى القاعة أو الغرفة؟

تاسعا: التواصل عالميا

الوظيفة: جعل التواصل عبر الحضارى أسهل وأكفأ.

كيفية الاستخدام: يكثر استخدامنا للتواصل عبر الحضارى (تواصل بين أفراد من ثقافات مختلفة) فى هذا الزمن، زمن الاندماج بين المنظمات والشركات العابرة للقارات، والمؤسسات الاقتصادية الكبرى المنتشرة فى أقطار وثقافات متباينة، وهو ما يجعل هذا النوع من التواصل أكثر انتشارا وأهمية، ومن ثم يحتم على المتواصلين أن يأخذ كل منهم فى الاعتبار الخلفية الثقافية أو الحضارية المختلفة التى ينتمى إليها الطرف الآخر.

بل لو افترضنا أن التواصل يتم بين طرفين يتحدثان نفس اللغة الأم (كالإنجليز والأمريكان مثلا) فإنه رغم ذلك لا تزال هناك فروق حضارية كبيرة بين هاتين الثقافتين، يجب الانتباه إليها وأخذها فى الاعتبار عند التواصل بين شخصين أو طرفين ينتميان لثقافتين مختلفتين، رغم أنهما يتحدثان نفس اللغة.

واستراتيجية التواصل الكفء فى هذه الحالة (أى التواصل عبر الحضارى أو بين أطراف من ثقافات مختلفة) تبدأ بأن نفهم جيدا أن المرسل والمستقبل ينتميان إلى ثقافتين مختلفتين، وأن ذلك سوف يؤدى بالضرورة إلى جعل التواصل أكثر صعوبة من أى نوع آخر من أنواع التواصل.

فبدون الفهم التام للخلفيات الثقافية لأطراف العملية الاتصالية، والتحديد الدقيق لما قد يوجد من تباينات ثقافية، فلن تنجح عملية التواصل. ولا يكفى فهم أو دراسة ثقافة ولغة الطرف الآخر، بل لابد أن نعرف "كيف" نتواصل جيدا معه.

الحد الأدنى – إذن – للتواصل عبر الحضارى هو معرفة أساسيات لغة وثقافة الطرف الذى سنتواصل معه، وذلك حتى نتمكن من مقابلته والاتصال الفيزيقى به (أى الاتصال المباشر وجها لوجه).

أما الاهتمام الشديد فى هذا النمط من التواصل، فيجب أن يولى إلى جوانب التواصل غير اللفظي، لأنها تكشف عن تباينات ثقافية شديدة. ففى اللقاءات ذات الطابع التجارى أو السياسي يمكن لأطراف التواصل أن يسلموا على بعض أو يحييوا بعضا عن طريق التقبيل (يقبل كل منهم الآخر، هذا مقبول فى فرنسا مثلا، ولكنه مستهجن فى انجلترا أو فى أمريكا). كذلك، فإن السلام باليد يكون مقبولا تمام فى ثقافة ما، ولكنه ليس كذلك فى ثقافة أخرى.

ومن ثم، فإنه يتعين على المنظمات والشركات الكبرى أن تعد الدورات لموظفيها لتعرفهم بالثقافات الأخرى، وأنسب أساليب التواصل مع أفرادها، أو أن تسمح لهم بالتعامل التدريجي واكتساب الخبرة والمعرفة بالآخرين – المختلفين ثقافيا - حتى يسهل التواصل معهم.

5

الفصل الخامس
أساليب إدارة الضغوط

الفصل الخامس [*]

أساليب إدارة الضغوط

مقدمة

يهتم هذا الفصل بعرض عدد من الأدوات والأساليب التى تساعد على زيادة كفاءة التعامل مع الضغوط المتعلقة بالعمل على وجه التحديد.

وسوف نعرض فى البداية لمعنى "الضغط" والأسباب التى تؤدى إليه، لأن فهم ذلك يعتبر شيئاً مهماً لكيفية إدارة الضغوط بشكل فعال، ثم نعرض لثلاثة مناحى أساسية لإدارة الضغوط، والإلمام بها لمساعدة الفرد على تحديد المصادر الأساسية لما يتعرض له من ضغوط فى كل جوانب حياته.

وبعد ذلك، سنعرض لعدد من الأساليب التى تساعد على إدارة تلك الضغوط، مع التركيز على عرض أساليب تمكننا من التعامل مع الضغوط وخفضها من البداية، أى أساليب لا تساعد فقط فى التعامل مع أعراض الضغوط، أو تتعامل مع الضغوط بعد حدوثها بالفعل، بل أساليب تساعدنا على تجنب حدوثها من الأساس عن طريق تجنب أسبابها أو – على الأقل- إضعاف تلك الأسباب. ومن الأساليب التى سنعرض لها فى هذا الفصل، ما يلى :

1- التدوين اليومى للضغوط: وهو يساعدنا على فهم وتحديد الضغوط قصيرة المدى عبر حياتنا اليومية بكافة جوانبها.
2- تحليل العمل: وهو الخطوة الأولى والأكثر أهمية فى إدارة أعباء العمل وضغوطه.
3- تخطيط الأداء: ويهدف إلى المساعدة فى إدارة ما يقابلنا عند أدائنا لعمل كبير أو مهم.
4- التخيل: ويهدف إلى إدارة الضغوط تخيلا.
5- أساليب الاسترخاء الجسماني.
6- الوعي بالتفكير، والتفكير المنطقى، والتفكير الإيجابى.
7- الراحة، والاسترخاء، والنوم.
8- اختبار الاستعداد "للاحتراق" (الإنهاك تدريجيا نتيجة استمرار التعرض للضغوط).

(*) يمثل الفصل ترجمة بتصرف لفصل أساليب التعامل مع الضغوط من كتاب أدوات العقل لجيمس مانكتيلو (Manktelow, 2005).

وبانتهاء قراءتك لهذا الفصل، سوف تصبح أكثر فهما للضغوط، ومصادرها، وكيفية التعامل معها وحسن اداراتها. وكذلك سوف تصبح قادرا على تحليل ومعرفة من أين تأتيك الضغوط، أو المصادر الأساسية لما تتعرض له من ضغوط فى حياتك، وتستطيع أن تقللها، أو تجعلها حيادية، أو ذات أثر سلبى ضعيف.

وعليك أن تلاحظ أن الضغوط تؤدى إلى مشكلات صحية خطيرة، بل تؤدى فى بعض الحالات إلى الموت، وبالتالى ننصح الأفراد الذين يعانون من مشكلات صحية كبيرة نتيجة ما يتعرضون له من ضغوط، ألا يكتفوا فقط بتلك الأساليب فى التعامل مع ضغوطهم، بل عليهم أيضا أن يلجأوا إلى الأطباء المتخصصين فى الأعراض الجسمية المرضية التى يعانون منها. وإذا كان هناك من يتعاطى أدوية معينة أو يتبع نظاما غذائيا معينا كنتيجة لما يتعرض له من ضغوط، فلا يجب عليه – أبدا- ترك ذلك واللجوء إلى الأساليب التى نعرضها هنا إلا بموافقة الأطباء المتخصصين الذين يتعامل معهم.

أولاً: ما المقصود بالضغط النفسى

أجريت دراسات عديدة فى موضوع الضغوط خلال القرن الماضى وحتى الآن. وبعض النظريات والمفاهيم التى خلصت إليها تلك الدراسات ثبت صحته ولا زال مقبولا حتى اليوم، والبعض الآخر لا زال فى طور التعديل والتنقيح والبحث. ومن أكثر النظريات قبولا فى تفسير الضغوط هى تلك التى تربط بين الضغوط من جهة نمط الحياة القائم على التنافسية الشديدة، والتحدى والصراع من جهة أخرى.

والواقع أننا جميعا نعتقد أننا نعرف المقصود بالضغوط، فكلنا تقريباً قد خبرها أو تعرض لها، وبالتالى يظن أنه يعرف تعريفها جيدا، إلا أن هذا غير صحيح، ففهم أو تصور الفرد العادى (غير المتخصص) للضغوط، ليس هو الفهم أو التعريف العلمى لها. ومن ثم، يتعيين أن نعرف المقصود بالضغوط من الناحية العلمية التى يتناولها العلماء والباحثون المختصون.

(1) التعريفات

يعتبر العالم هانز سيلى أحد أبرز من اهتموا بدراسة موضوع الضغوط. وقد أشار هذا العالم عام 1956 إلى أن الضغوط ليست دائما وبالضرورة شئ سئ وضار، بل إن أثارها ومترتباتها تعتمد على إدراك الفرد لها وكيفية تعامله معها. وهناك ضغوط مفيدة وإيجابية، كالضغط الناتج عن موقف مفرح جدا، أو عند

النجاح فى إنجاز عمل إبداعى كبير. أما الضغط الناشئ عن الفشل والشعور بالعجز أو الضعف أو المرض، فهو ضغط سلبى مؤذٍ ومدمر. وأشار هذا الباحث إلى أن الآثار الكيميائية والبيولوجية للضغوط تحدث دائما بصرف النظر عن طبيعة المواقف التى تؤدى إلى تلك الضغوط، سواء أكانت مواقف إيجابية مفرحة أم مواقف سلبية محزنة ومحبطة.

واستمرت الدراسات بعد ذلك، وتم التوصل إلى أن الكثير من أفكار هذا الباحث ليست صحيحة، فالمقبول الآن، والذى أكدته معظم الدراسات ويوافق عليه معظم الباحثين أن الضغوط هى دائما شئ سلبى وسئ وضار، ولها آثارها البيوكيمائية السلبية والضارة بدرجات وأشكال مختلفة، والتى تكون فى غاية الخطورة على الأمد الطويل، رغم أن تلك الآثار – آثار على المدى الطويل – نادرا ما تحدث بسبب الضغوط الناشئة عن مواقف إيجابية.

وأكثر التعريفات قبولا الآن هو ذلك التعريف الذى قدمه ريتشارد لازاروس، وهو أن الضغط : "هو حالة شعورية تحدث عندما يدرك الفرد أن حاجاته ومتطلباته أكبر من إمكاناته، سواء الشخصية أو الاجتماعية".

وهذا هو التعريف الذى نتبناه هنا، رغم اعتقادنا أن استجابة الضغط بداخلنا هى نتاج شقين متفاعلين، شق غريزى (غريزة داخلية للدفاع عن الذات بالتعامل مع الضغوط)، والشق الآخر هو أسلوب تفكيرنا وإدراكنا للضغوط من حولنا.

(2) الصمود والقتال أو الهروب والفرار Fight-or - Flight

بعض الأبحاث المبكرة فى موضوع الضغوط – وبخاصة تلك التى قام بها والتر كانون عام 1932 – أشارت إلى ما يسمى "استجابة القتال - أو الفرار"، وأن ذلك هو جوهر حدوث الضغوط. فالكائن الحى عندما يدرك خبرة ما مهددة له، فإنه يفرز فورًا بعض الهرمونات التى تمكنه من الحياة والتعامل مع تلك الخبرة. والإنسان – مثله مثل الكثير من الكائنات الحية الحيوانية – يقوم بإفراز تلك الهرمونات لتساعده على الجرى الأسرع والقتال الأصعب. فهذه الهرمونات تؤدى إلى زيادة عدد ضربات القلب وضغط الدم، وتمد العضلات بمزيد من الأكسجين والسكر، وتجعل الدم ينسحب أو يقل فى الجلد، ويتجه إلى الأجزاء الأخرى من الجسم التى نحتاج إلى استخدامها من مثل تلك المواقف الصعبة الضاغطة. وكذلك، فإن تلك الهرمونات تجعلنا أكثر قدرة على تركيز انتباهنا على ما يهددنا، وأن نهمل

كل ما عدا ذلك. وكل ذلك يزيد بلا شك من قدرتنا على التعامل مع الأحداث المهددة والتوافق معها.

ولا تحدث تلك التغيرات الهرمونية بسبب ما قد نتعرض له من أشياء تهدد حياتنا فقط، بل تحدث أيضا فى معظم الأوقات، ولكن بدرجات مختلفة، وذلك عندما نفاجأ بحدوث شئ غير متوقع، أو نتعرض لما يحبطنا ويقف حائلا فى سبيل تحقيق أهدافنا. وعندما يكون التهديد صغيرًا أو بسيطًا، تكون استجابتنا أيضا بسيطة أو صغيرة، وبالتالى ربما لا نلاحظ ما يطرأ علينا وعلى أجسامنا من تغيير.

والواقع أن ردود أفعال أجسامنا وما تفرزه من هرمونات للتعامل مع الضغوط والتهديدات، لها آثارها السلبية الضارة، حيث نصبح أكثر قابلية للاستثارة، والقلق، وعدم الشعور بالاستقرار، بل وتؤدى إلى انخفاض شديد فى قدرتنا على العمل والإنجاز، بل فى قدرتنا على التعامل الكفء مع الآخرين.

إن الفرد المضغوط دائما، أو الواقع تحت ضغوط مستمرة لا يمكنه أن يفعل أى شئ بإتقان، ولا يمكنه التحكم فى مهاراته واستخدامها بالصورة المثلى. فإذا كان كل تركيز الفرد وانتباهه موجها للتعامل مع ما يهدد بقاءه، فإنه لا يمكنه أبدا أن يفكر موضوعيا أو يصدر أحكاما سليمة على الأشياء. وهو ما يجعله عرضه أكثر لمزيد من الضغوط ويظل يدور فى تلك الحلقة المفرغة : ضغوط ← اضطراب التفكير والسلوك ← مزيد من الضغوط ← اضطراب أكثر.... وهكذا.

إن معظم المواقف التى نواجهها فى أعمالنا تتطلب أن نكون هادئين، ومنطقيين، متُحكمين فى مهاراتنا، وفيما يبدو حولنا من أحداث. إننا نحتاج – على المدى القصير – إلى مزيد من التحكم والسيطرة على "استجابة القتال، وإما الفرار" لكى يمكننا القيام بأعمالنا على الوجه المقبول، ونحتاج إلى هذا التحكم وتلك السيطرة أيضا – على المدى الطويل – حتى نتجنب ما يمكن أن ينشأ عنها (وعما تحدثه من ضغوط) من تدهور فى الصحة العامة، وحدوث كثير من الأمراض.

ثانياً: مدخل لإدارة الضغط

لدى كل منا العديد من المهارات التى يمكنه أن يستخدمها لإدارة الضغوط والتعامل معها بشكل كفء، فهى تساعده على أن يظل هادئا ومتوازنا حتى وهو يتعرض لضغوط شديدة. وتساعده – بالتالى – على تجنب ما يمكن أن يحدث له من مشكلات جسمية ونفسية على المدى الطويل. ويمكننا أن نقسم تلك المهارات إلى ثلاث مجموعات:

أ - مهارات خاصة بالأداء (مهارات ذات طبيعة عملية تنفيذية): وهى تمكننا من المواجهة المباشرة للمشكلة أو الموقف المسبب للضغط، ونقوم بتغييره، أى مهارات لتغيير فعلى يمكننا القيام به فى الموقف الضاغط أو البيئة التى نوجد بها.

ب- مهارات ذات طبيعة انفعالية أو متوجهة للانفعال: وهنا نحن لا نملك الإمكانات اللازمة لتغيير فعلى فى البيئة أو الموقف الضاغط، بل يمكننا إدارة الضغوط من خلال تغيير طريقة إدراكنا وتفسيرنا لها، وكذلك تغيير مشاعرنا المترتبة عليها.

جـ- مهارات ذات توجه "قبولى": أى تمكننا من الرضا "الايجابى" بالأمر الواقع. فأحيانا يحدث شئ ما أكبر من قدراتنا وإمكاناتنا ولا نستطيع أن نفعل أى شئ حياله (موت صديق مثلا)، أى أننا نفتقر هنا إلى كلا النوعين السابقين من مهارات إدارة الضغوط (1- لا نستطيع منع الموت 2- لا نستطيع إلا أن نحزن على ما فقدناه). هنا ليس أمامنا إلا التعايش الفعلى مع هذه الضغوط وقبولها والتوافق معها بأقل آثار سلبية ممكنة.

وفيما يلى عدد من الأساليب المفيدة للتعامل مع الضغوط والتى تمثل المجموعات الثلاث السابقة من المهارات أو الأساليب.

(1) التدوين اليومى لما نواجهه من ضغوط

لا يمكنك التعامل الكفء من ضغوط حياتك، إلا إذا حددت المصادر الأساسية التى تأتيك منها تلك الضغوط. فهذا يساعدك على : 1- التحديد الدقيق للمصادر الأساسية للضغوط، ب- عدم الخلط بينها وبين الضغوط البسيطة التى تحدث لكل الناس من مجريات الحياة اليومية العادية. وأحسن وسيلة لذلك هى المدونات اليومية، فعن طريقها يمكن أن تصل إلى النتيجتين السابقتين.

مقدمة

التدوين اليومى للضغوط عملية مفيدة جدا لفهم الأسباب والمصادر – قصيرة المدى- لما تتعرض لها من ضغوط فى كل جوانب حياتك. وكذلك، فإنها تساعدك على الاستبصار بأحسن طريقة للتعامل مع تلك الضغوط. والفكرة الأساسية للمدونات اليومية للضغوط هى أن تقوم بشكل منتظم خلال اليوم (كل ساعة – كل ساعتين... الخ) بتدوين كل ما يتعلق بما تعرضت له من ضغوط فى تلك الفترة، ثم تقوم بتحليل تلك المعلومات، وتستجيب فى ضوئها. التدوين المنتظم مهم، لأن

الاعتماد على مجرد الذاكرة لا يكون مسعفا أو ملائمـا، لأن الكثـير مـن الضـغوط اليوميـة تمـر بسرعة على عقولنا ولا نوليها اهتماما مناسبا، وبالتالى قد لا نتذكرها.

ولأنها تساعدك على تحديد، وتحليل، المصادر أو الأسباب الأساسية لما تتعـرض لـه مـن ضغوط فى حياتك اليومية، فإن المدونات اليومية للضغوط تساعد على فهم:

1- أسباب الضغوط بشكل تفصيلى.

2- المستوى المقبول للضغوط، والذى عنده تؤدى عملك أو تسلك بشكل فعال.

3- كيف تستجيب للضغوط، وهل ردود أفعالك ملائمة ومفيدة.

إن التدوين اليومى للضغوط يمكنك من الحصول على المعلومات اللازمة لكفـاءة إدارة ما تتعرض له من ضغوط.

أ - كيفية استخدام هذا الأسلوب

أولى خطوات استخدام أسلوب التدوين اليومى للضغوط، هو أن نحدد وحدة نظاميـة زمنية ثابتة يتم التدوين وفقا لها (كل سـاعة – أو كـل سـاعتين – أو كـل سـاعة ونصـف ... الخ). وعلى الفرد – بعد أن يقـوم بالتـدوين الأول مـثلا – أن يعتمـد عـلى أى منبـه ليـذكره عندما يحل ميعاد التدوين الثانى، وألا يعتمد فقط على نفسه فى ذلك. فمثلا إذا قـررت بـدء التدوين الساعة 10ص (وسوف يكون كل ساعتين)، هنا يتعين علىّ أن أضبط منبهـا مـثلا، أو أجعل فردًا آخر ينبهنى عندما تصبح الساعة 12 ظهرا... وهكذا. وفى كـل مـرة تـدوين أقـوم برصد ما تعرضت له من ضغوط خلال الوحـدة الزمنيـة السـابقة التـى حـددتها (السـاعتين السابقتين).

بالإضافة إلى ذلك تخصص قائمة أخرى – فى تلك اليوميات – يتم فيها تدوين ما يحدث من أحداث ضاغطة مهمة أو مؤثرة فور حدوثها (أى لا ننتظر حتـى مـرور الوحـدة الزمنيـة المعنية ونقوم بتدوينها مع غيرها من الضغوط الأخرى الأقل أهمية أو تـأثيراً). وفى كـل مـرة نقوم فيها بالتدوين علينا أن نسجل ما يلى:

1- تاريخ وزمن التدوين.

2- الحالة المزاجية للفرد عند التدوين (سعادة – حزن)، وتتم من خلال تقدير ذاتى يقـوم به الفرد لحالته هذه بناء على متصل تدريجى يتراوح بـين + 10- (أشـعر أننـى سـعيد جدا الآن) إلى – 10 (منتهى الحزن أو التعاسـة). بالإضـافة إلى ذلـك يمكـن تـدوين أى ملاحظات أو انطباعات أخرى للفرد عن حالته المزاجية.

3- تقدير لحالة الفرد الخاصة بالعمل (بأى كفاءة أعمل الآن)، ويتم هذا التقدير الذاتى بنـاء عـلى متصـل يـتراوح بـين صـفر – 10، حيـث يشـير الصـفر إلى أن

أدائى فى العمل الآن بالغ السوء، فى حين تشير 10 إلى أعلى درجات الكفاءة والإنجاز فى العمل.

4- تقدير لمدى ما يشعر به الفرد الآن (عند التدوين) من انضغاط، وذلك على متصل يتراوح بين صفر – 10، حيث يعنى الصفر عدم وجود أى ضغوط أو شعور بالشد، فى حين تعنى الدرجة 10 الشعور بأقصى درجات الانضغاط.

5- يتم تدوين آخر أو أحدث موقف ضاغط تعرض له الفرد خلال الفترة الزمنية النظامية السابقة.

6- تدوين ما يشعر فه الفرد من أعراض مثل : آلام المعدة، والغضب، والصداع، ومعدل النبض الزائد...الخ. أى أعراض توجد لدى الفرد عند التدوين.

7- تدوين السبب الأساسى – من وجهة نظر الفرد – الذى أدى إلى الموقف أو الحدث الضاغط. وعلى الفرد هنا أن يكون أمينا وموضوعيا قدر الإمكان.

8- تدوين ردود أفعال الفرد مع الموقف الضاغط أو أسلوب تعامله مع تلك الخبرة الضاغطة (كيف تعامل معها). ويتم توضيح ما إذا كان هذا التعامل قد أدى إلى مساعدة الفرد على حل المشكلة والتغلب على الضغط، أم أدى إلى إشعال الموقف وجعله أكثر صعوبة وتعقيدا.

هذه هى المعلومات التى يجب أن تدون فى كل مرة أو فى كل وحدة زمنية نظامية يتم فيها التدوين عبر ساعات اليوم. وسوف تكتشف مدى الفائدة والنفع الذى يعود عليك من اتباع هذا الأسلوب، وذلك بعد أسابيع قليلة من استخدامك له. ولكن بعد ذلك، فإن تلك الفائدة سوف تقل، ولكن الإفادة كبيرة فى كل الأحوال.

وإذا حدثت تغييرات أساسية فى نمط حياتك، أو بدأت تشعر بالضغط مرة أخرى فعليك أن تعود من جديد لاستخدام هذا الأسلوب، فقد تجد أن الضغوط التى تتعرض لها الآن (بعد ما حدث فى حياتك من تغيير) مختلفة عما تعرضت لها من قبل. وهنا، فإن اليوميات الجديدة سوف تساعدك على التعامل معها بكفاءة مثلما تعاملت مع ضغوطك السابقة.

ب- تحليل المدونات اليومية للضغوط

1- فى نهاية كل فترة (ستة شهور - 8 شهور – سنة... الخ) قمت فيها بالتدوين اليومى لما تعرضت له من ضغوط – بالأسلوب الذى عرضنا له من الفقرة السابقة- عليك أن تقوم بتحليل تلك الملاحظات والمدونات اليومية، وذلك على النحو التالى :

أ - فى البداية انظر إلى الضغوط المختلفة التى تعرضت لها خلال فترة التدوين، وقم بإعداد قائمة بتلك الضغوط، وتكرار تعرضك لها، ثم قم بالترتيب التنازلى لتلك الضغوط، بحيث تبدأ القائمة بأكثر المواقف الضاغطة تكراراً، وتنتهى بأقل المواقف التى أدت إلى شعورك بالانضغاط.

ب- بعد ذلك، عليك بإعداد قائمة ثانية خاصة بالضغوط غير السارة (أى الضغوط السلبية) التى تعرضت لها خلال تلك الفترة، ورتب أيضا تلك الضغوط بناء على ما سببته لك من عدم السعادة، بحيث تبدأ القائمة بالضغوط التى سببت أكبر قدر من التعاسة، وتنتهى بالضغوط التى أدت إلى أقل قدر من التعاسة.

جـ- عليك بالنظر فى هاتين القائمتين من الضغوط، واعلم أن الضغوط أو المواقف التى توجد فى قمة القائمتين، هى الأكثر خطورة وأهمية بالنسبة لك، وعليك أن تتعلم كيف تتحكم فيها أو تخفف من آثارها.

د- انظر فيما ذكرته من أسباب أساسية (التى سبق تدوينك لها) لتلك الضغوط، وأيضا لكيفية تعاملك معها، أو رد فعلك تجاهها. ففحصك لهذا سوف يساعدك على معرفة : أى الضغوط أو المواقف الضاغطة التى لم تحسن التعامل معها، وكانت إدارتك لها سيئة أو ضعيفة، وبالتالى عليك أن تحسن من مهارات إدارتك لتلك الضغوط أو المواقف على وجه التحديد. وقم بإعداد قائمة بتلك الضغوط التى لم تحسن إدارتها أو التعامل معها.

2- الخطوة الثانية: بعد أن تم إعداد ثلاث قوائم فى الخطوة الأولى، وكذلك أصبح لدى الفرد ثلاثة تقديرات (الأول لمدى سعادته – حزنه، والثانى لمدى كفاءة أدائه لعمله، والثالث لمدى شعوره بالانضغاط) يتم عمل المقارنات بين تلك التقديرات الثلاثة (السعادة، وكفاءة أداء العمل، والشعور بالانضغاط). فقد يجد الفرد – مثلا – أنه يكون فى أحسن حالات أدائه للعمل عندما يكون واقعا تحت درجة متوسطة أو معقولة من الضغوط، أو أنه – مثلا – يشعر بحزن إذا تعرض لضغوط حتى ولو كانت متوسطة ... الخ.

3- انظر فى تلك المدونات اليومية، وحدد المواقف التى سببت لك الشعور بالانضغاط، وقم بإعداد قائمة بتلك المواقف.

4- أخيرا انظر كيف كانت مشاعرك عندما كنت واقعا تحت ضغط، وكيف أثر ذلك على كل من: مدى شعورك بالسعادة، ومدى كفاءتك فى أداء العمل، وكذلك انظر فى السلوك الذى قمت بها أثناء ذلك.

إن تحليل تلـك اليوميـات يجعلـك أكـثر وعيـا وفهـما لأهـم وأكـثر مواقـف أو مصـادر الضغوط فى حياتك. كذلك يجعلك تحدد "تحت أى مستوى أو درجة مـن الانضـغاط تشـعر بالسعادة". وكذلك يمكنك أن تعرف طبيعة المواقـف التـى تسـبب لـك الانضـغاط، وبالتـالى يمكنك الاستعداد لها من البداية وإدارتها بشكل أكـثر كفـاءة. ولمـا كـان هـذا التحليـل أيضـا يجعلك أكثر وعيا وفهما بردود أفعالك فى المواقف الضاغطة، وبالأعراض الجسمية والنفسـية التى تحدث لك عندما تقع تحت ضغط، فإنك – فى المستقبل – عندما تجد نفسك تعانى من تلك الأعراض، فإن ذلك يعطيك إشارة بأن هناك ضغوطا معينة تحدث، وأن عليك اسـتخدام أساليب ما لحسن إدارتها.

والخلاصة: فـإن التـدوين اليـومى يسـاعدك عـلى فهـم وتحديـد الضـغوط اليوميـة أو الروتينية قصيرة المدى التى يمكن أن تواجهك فى الحيـاة. وهـو يسـاعدك عـلى تحديـد أهـم المواقف الضاغطة بالنسبة لك، وكذلك تكـرار حـدوث تلـك المواقـف، وهـو مـا يسـاعدك فى التركيز على تلك المواقف على وجه الخصوص. كذلك يعرفك المواقف التـى تتطلـب منـك أن تحسن من مهارات إدارتك للضغوط فيها، وأيضا تجعلـك واعيـا بمسـتويات الانضـغاط التـى تكون فيها فى أحسن حالاتك، حيث تكون فيها سعيدا، ومؤديا لعملك بشكل كفء.

وفى هذا الأسلوب يتم : أ- تدوين منتظم خلال اليوم (كل ساعة مـثلا) لمـا يتعـرض لـه الفرد من مواقف ضاغطة، ب – وأيضا يتم تدوين لحظى وفورى لأى أحداث ضاغطة قويـة أو مؤثرة. ويهدف تحليل تلك المـدونات إلى معرفـة أكـثر المواقـف الضـاغطة تكـراراً وتـأثيراً علينا، وكذلك معرفة المواقف التى تتطلب منا أن نُحسن من مهارات إدارتنا للضغوط فيها.

تحليل العمل (الصورة المختصرة)

الوظيفة

تحليل العمل هو الخطوة الأولى التـى تمكننـا مـن إدارة أعبـاء العمـل بكفـاءة. إننـا جميعـا نتعرض – فى أعمالنا – إلى الخبرة التالية : "هناك العديد من الأشياء التى يجب أن أقـوم بهـا، إلا أن الوقت المتاح لى قليل". وهذا هو ما نسميه أعباء العمل أو ضغوط العمـل. والكثـيرون يتجـاهلون مثل تلك الضغوط والمشكلات، وكل ما يفعلونه هو أن يزيدوا من عـدد سـاعات عملهـم لمواجهـة تلك الأعباء، وهنا تكمن الخطورة، إذ سوف يؤدى ذلك إلى استنفاذ شـديد لطاقاتنـا والشـعور – فى النهايـة- بالإنهـاك الشـديد. إن هـذا الحـل الـذى يختـاره الكثـيرون لمواجهـة أعبـاء العمـل (وهـو

زيادة عدد ساعات العمل) لن يؤدى إلا إلى : أداء المهام بقدر منخفض من الكفاءة، وإهمال جوانب أخرى من حياتنا يجب أن نهتم بها ونعطيها حقها، وفى النهاية لن نصل إلا إلى مزيد من الشعور بالضغط الشديد.

إن البديل الصحيح والتصرف الصحيح ليس هو أن نزيد من عدد ساعات العمل بل أن نبحث عن أسلوب يجعلنا "نعمل بذكاء"، وذلك بأن نركز على المهام أو الأشياء الأكثر أهمية فيما هو موكل إلينا من أعمال، ونقلل من مدى أو حجم الوقت المخصص للمهام الأقل أهمية. وتحليل العمل هو الخطوة الأولى فى تحقيق ذلك.

مقدمة

يتبين مما سبق أن استخدام أسلوب التدوين اليومى للضغوط، هو أحد الأساليب الفعالة لتحديد أسباب ما نتعرض له من ضغوط. وبالطبع قد نجد أن بعضاً – أو كثيراً – من تلك الأسباب تكمن فى مجال العمل أو الوظيفة. وقلنا أن هناك أنواعًا من مهارات إدارة الضغوط، أولها مهارات تركز على الفعل أو الأداء، يمكن من خلالها إحداث تغيير أو تعديل فى الموقف الضاغط، أى يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه بدرجة كبيرة، الأمر الذى يضعف – أو يمنع تماما – ما يأتينا منه من ضغوط. وتحليل العمل هو أول وأهم تلك المهارات. فتحليل العمل هو أسلوب أساسى لإدارة أعباء العمل. فتلك الأعباء تعد أحد الأسباب والمصادر الرئيسية لما قد نتعرض له جميعا من ضغوط.

والفرد لكى يقوم بعمله على أحسن ما يكون، فلابد – أولا- أن يعرف جيدا المطلوب أو المتوقع منه بشكل واضح ومحدد. فالفرد عندما يكون واعيا وفاهما للأولويات فى عمله، ومتطلبات إنجاز هذا العمل بنجاح، فإنه يستطيع أن يولى اهتمامه لتلك الأولويات والمتطلبات، ويقلل الوقت والجهد المستنزف فى مهام أو أعمال أخرى لا تمثل أولويات أو متطلبات أساسية لنجاح هذا العمل. وبهذا الأسلوب يمكنه – دائما – أن يجعل أعباء العمل وضغوطه تحت تحكمه وسيطرته.

وعلينا أن نلاحظ أن أسلوب تحليل العمل يأخذ أحد شكلين أو إحدى صورتين، الشكل المختصر، وهو ما نعرض له هنا، حيث نفترض أن المنظمة التى يعمل بها الفرد هى بالفعل تمتلك توصيفات للأعمال، ولديها محكات لتقييم الاداءات، ونظم مقننة للحوافز ... الخ. ويبقى فقط أن تساعد الأفراد العاملين على أداء أعمالهم بأقل ضغوط ممكنة وبأكفأ أداء. أما تحليل العمل طويل المدى، فهو شئ آخر، ونلجأ إليه عندما نكون بصدد منظمة لازالت فى مرحلة الإنشاء أو التأسيس، ولا يوجد بها تصميم للعمل، أو تحديد لمعايير الأداء الناجح... الخ.

كيفية استخدام أسلوب تحليل العمل (الصورة المختصرة)

يتم استخدام هذه الصورة المختصرة عبر الخطوات التالية

1- راجع الوثائق الرسمية المتعلقة بعملك

أ - انظر فى توصيف العمل، وأعرف أهم أهدافه وأولوياته.

ب- إذا كانت هناك دوريات أو نشرات دورية تصدر عن العمل فى المنظمة، فاطلع عليها وادرسها جيدا، وأعرف أهم السلوكيات أو الأداءات التى تشجعها وتدعمها المنظمة وتكافئ العاملين فى ضوئها باعتبارها متطلبات لأداء العمل بشكل متميز، واعرف أيضا السلوكيات الأخرى المرفوضة أو التى يُعاقب عليها من يفعلها.

جـ- اعرف ما هو متاح لك من فرص للتدريب للقيام بعملك على أحسن وجه، وتأكد أنك حصلت على تدريب سابق جيد يؤهلك لتحديد الشئ الذى لازلت فى حاجة إلى مزيد من تعلمه واكتسابه.

د- انظر فى نظام الحوافز المعمول به فى منظمتك لكى تعرف وتفهم السلوكيات والأداءات التى يتم تشجيعها ومكافأتها.

2- افهم استراتيجية المنظمة (التى تعمل بها) وثقافتها

لاشك أن كل عمل ينشأ نتيجة لسبب ما وبهدف تحقيق غاية ما. وسبب وجود العمل الذى تؤديه، وكذلك الغاية من هذا العمل، يتحددان فى ضوء الإستراتيجية الخاصة بمنظمتك أو بالقسم الذى تعمل فيه، وبالرسالة والهدف العام الذى تسعى المنظمة لتحقيقه. وبالتالى، فإن عملك يجب أن يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها العامة. ومعنى هذا أنه يجب عليك أن تكون متأكدا أنك تفهم، وتمارس مهام عملك بالصورة التى تنسجم مع استراتيجية منظمتك أو قسمك.

وبالمثل، فإن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتاريخها، ونسقها القيمى، ومعايير الصواب والخطأ للحكم على السلوك والأداء... الخ. وهنا عليك أن تتعرف جيدا على ذلك عن طريق زملاء آخرين أكثر خبرة بالمنظمة، أو عن طريق رؤسائك... الخ. فالمهم أن تفهم جيدا قيم وثقافة منظمتك، وأن تحرص على أن يكون أداؤك متسقا مع تلك الثقافة، أو – على الأقل- غير متعارض معها. كذلك راجع وتأكد من أن أولوياتك فى العمل متسقة مع الرسالة أو الهدف العام للمنظمة وثقافتها.

3- حاول أن تتعرف على أحسن الكفاءات: أولئك الأفراد الذين تعتبرهم المنظمة أكفأ العاملين فيها، واعرف لماذا تعتبرهم المنظمة كذلك، أو لماذا هم متميزون. وإذا كان هناك متميزون أو ناجحون فى عمل مماثل لما تقوم به

وكانوا يعملون خارج منظمتك، فتعرف أيضا عليهم، واعرف كيف يعملون، وكيف يحققون هذا النجاح... تعلم منهم كل ما تستطيع لكى تصبح متميزا أو ناجحا مثلهم. وحدد المهارات التى يمتلكونها وأدت إلى نجاحهم، وتعلم تلك المهارات.

4- تأكد أن هناك أفراداً، وموارد مادية، تساعدك وتهيئ لك الظروف التى تجعلك تقوم بعملك على أحسن صورة: أى عليك أن تحدد ما إذا كان هناك فريق عمل مدعم لك ولعملك، والموارد والأدوات التى يتطلبها عملك، وفرص التدريب التى قد تحتاجها لأداء العمل بشكل متميز. وإذا تبين لك أن ذلك غير متاح أو غير كاف، فأبدا على الفور بالسعى إلى إيجاده وتحقيقه.

5- حدد أولويات العمل مع رئيسك المباشر: يجب أن تفهم فى هذه المرحلة "تفصيلات" عملك ودقائقه، وكذلك – وهذا هو الأهم – أهم أهدافه وما هو متوقع منك انجازه، أى أهم أهداف هذا العمل. وكذلك يمكنك أن تناقش تفصيليا مع رئيسك كافة الموارد المتاحة لك، وكذلك فرص التدريب المتاحة لممارسة عملك على أكفأ ما يكون. وفى هذه الخطوة يجب عليك أن تتأكد من أنك متفق مع رئيسك فى معرفة وفهم معايير الحكم على نجاح العمل، أو معايير الأداء الجيد.

6- التنفيذ الفعلى للعمل: بعد أن عرفت وفهمت ما الذى يجب أن تفعله، وكيف يمكنك أن تؤدى عملك بنجاح، يفترض أن تكون لديك أفكار واضحة عن الأشياء والمهام الأكثر أهمية لعملك، والمهام والأشياء الأقل أهمية. وإذا كان من الممكن أو من الجائز تجاهل المهام الأقل أهمية، فلا تتردد فى ذلك، واستبعد على الفور تلك المهام التافهة. وإذا احتجت إلى مزيد من الموارد أو التدريب، فتفاوض مع رئيسك فى ذلك.

والخلاصة، فإن أسلوب تحليل العمل يتضمن خمس خطوات متتابعة، وأنه يهدف إلى مساعدتك على :

أ - أن تصل إلى مرحلة الفهم والاتفاق المشترك مع رئيسك على كيفية قيامك بعملك على أكفأ وجه ممكن، وماهية أو طبيعة أو محكات أداء هذا العمل أداءً متميزاً.

ب- أن يجعلك متأكدا أنك متفق مع رئيسك فى تحديد أهم جوانب هذا العمل، والتى يجب أن يكون تركيزك منصبا عليها إذا ما كان الوقت المتاح لك ضيقا، أى المهام التى تعتبر العمود الفقرى لعملك.

جـ- أن يجعلك متأكدا أن كلا من المـوارد والمعـدات والتـدريب وفريـق العمـل المطلـوب، اللازمة لقيامك بعملك على خير وجه، متوافرة.

إن أسلوب تحليل العمـل فعـال جـدا لمسـاعدتك عـلى أن تفهـم كيـف تـؤدى عملـك بامتياز، وأن تفهم أولويات وأهم متطلبات هذا العمل. ولاشك أن فهم ذلك يسـاعدك كثـيرا فى إدارة الضغوط التى ربما تنشأ بسبب زيادة أعباء العمل، لأنك ستكون قـادرا – وبفهـم – أن تقرر ما الذى يجب عمله، وما الذى يمكن استبعاده أو إهماله أو تأجيله.

تخطيط الأداء

الوظيفة

هو التخطيط لإدارة الضغوط التى قد تنشأ عند أداء عمل مهم. فعندما يكون أى منـا على أهبة الاستعداد للقيام بعمل ما يعتبره مهـما أو مـؤثرا، فإنـه يعـانى مـن بعـض مظـاهر القلق والتوتر قبيل إقدامه على أداء هـذا العمـل. وتـزداد أعـراض القلـق والتـوتر هـذه إذا حدثت أية أخطاء أو مفاجآت غير سارة أثناء قيام الفرد بهذا العمل، خاصة إذا كان ذلـك فى حضور آخرين. والأسلوب الحالى يساعدك فى التعامل مـع مثـل تلـك المواقـف، أى يسـاعدك على أن تكون "جاهزا ومستعدا" للتعامل الجيد، والتوافق مع مـا قـد ينشـأ مـن ضـغوط فى أداء مستقبلى لعمل أو مهمة ما سوف تقوم بها.

كيفية الاستخدام

ربمـا يكـون أسـلوب "الـوعى بـالتفكير، والتفكـير المنطقـى، والتفكـير الإيجـابى" (وهـو الأسلوب الذى سوف نعرضـه بالتفصـيل بعـد ذلـك فى سادسـا) كافيـا لمسـاعدتك مـن إدارة المخاوف والقلق والأفكار السلبية التى قد تحـدث لـك قبيـل تنفيـذك لعمـل أو أداء صـغير وبسيط وأثنائه. أما بالنسبة للأحداث والأداءات الكـبرى، فـالأمر مختلـف، ولابـد مـن خطـة للاستعداد، خطة مسبقة نضعها لتساعدنا على التناول الفعال لمـا قـد يقابلنـا مـن مشـكلات وصعوبات، عبر مشوار تنفيذ هذا العمل الكبير أو المهـم. أمـا عـن خطـوات اسـتخدام هـذا الأسلوب فهى كما يلى:

1- قم بإعداد قائمة بسلسلة الخطوات والإجراءات التى يجب عليك القيام بها لإنجاز هذا العمل الكبير بترتيب حـدوثها، وكـذلك متطلباتـه الماديـة والعقليـة، والمهـم بـدءاً مـن مرحلة الإعداد له، وحتى اكتمال، وتنفيذ آخر خطواته، وبما فى ذلك المتطلبات الماديـة، وما يمكن أن تحتاج إليه من معدات أو أجهزة.

2- انظر فى كل خطوة من تلك الخطوات المتابعة، وفكر جيدا فى:

أ - ما يحتمل أن يحدث من مشكلات أو أعطال فجائية فى الأجهزة المستخدمة، وذلك فى كل خطوة من خطوات العمل (جميع المشكلات والأعطال المحتمل حدوثها).

ب- أى مشتتات أو أفكار سلبية قد تحدث لك وتؤدى إلى إرباكك، وخفض ثقتك فى نفسك، أو تضعف من دافعيتك خلال تنفيذك لهذا العمل، وذلك فى كل خطوة من الخطوات.

المطلوب - إذن - هو التفكير فى أى مشكلات أو مفاجآت أو أحداث سلبية يحتمل أن تحدث أو تقابلنا خلال أى خطوة من خطوات تنفيذ العمل، وتمثل مصدرا للضغط. وسوف تجد أن تلك المشكلات تنقسم إلى نوعين : الأول يمثل معظم تلك المشكلات وهى مشكلات يعد احتمال حدوثها ضعيفاً جدا ويكاد يكون صفرًا (مثلا كأن تفترض قيام حريق فى المدرج أثناء إلقاء المحاضرة). وعليك استبعاد هذا النوع من المشكلات ولا تأخذها فى اعتبارك عند إعدادك لخطة تنفيذ العمل. أما باقى المشكلات (النوع الثانى)، وهى المشكلات المعقولة أو احتمال حدوثها أو وجودها يكون كبيرا، فسوف تجد أنها تنقسم إلى ثلاث فئات:

أ - مشكلات يمكنك عزلها والتخلص منها تماما واتقاء شرها، وذلك عن طريق مزيد من الاستعداد الجيد (مثل أن توفر قطع غيار للجهاز الذى يحتمل أن يحدث به عطل مثلا). أى صعوبات ومشكلات يمكن التخلص منها نهائيا – وبالتالى لن تكون مصدرا لأى ضغوط- فقط بمزيد من الاستعداد والاحتياط.

ب- مشكلات يمكن إدارتها والتعامل معها (وبالتالى لن تكون سببا لأى ضغوط) من خلال تحاشى أو تجنب خطورتها غير المهمة أو غير الجوهرية. أى أنها حتى ولو حدثت، فمن الممكن أن نخطط لها، بحيث لا يؤدى حدوثها إلى أى خطورة أو آثار سلبية جوهرية، أى نحيدها ونجعلها قليلة الأثر.

ج- مشكلات يمكن إدارتها من خلال اتخاذ خطوات وإجراءات استباقية بشأنها، أى أن نتهيأ – مسبقا – للتعامل معها، واستخدام ما يناسبها من أساليب إدارة الضغوط التى يمكن أن تتولد منها أو تنشأ عنها.

3- أعد قائمة مرتبة تسلسليا بناء على خطوات العمل، لتلك المشكلات (مشكلات الفئة ج) باعتبار أنها المشكلات التى لم يتم السيطرة عليها مسبقا، وبالتالى من المتوقع حدوثها – باحتمالات مختلفة ولكنها معقولة – خلال خطوات تنفيذ العمل.

4- قم بإعداد خطة توضح فيها ما يمكن أن تقوم به إذا حدثت أى مشكلة من تلك المشكلات، بحيث يكون رد فعلك مناسبا وهادئا، ولا يعوقك الضغط الناتج عن تلك المشكلة عن التعامل معها بكفاءة واجتيازها إلى الخطوة التالية. خطة تجعل حدوث أى من تلك المشكلات – إذا حدثت – لا تؤثر فيك أو تضعف ثقتك فى نفسك. وهدف هذه الخطة هو بصورة جوهرية استباق حدوث أى مشكلة، أى توقعنا المسبق لحدوثها وكيفية التعامل معها إذا حدثت، بحيث إذا حدثت بالفعل نكون مهيئين لذلك، ونمتصها، ونتعامل معها بكفاءة بناء على الخطة المسبقة التى وضعناها لذلك.

5- اكتب تلك الخطة الاستباقية (المتضمنة لأى مشكلة محتملة وكيفية التعامل معها)، بطريقة وبشكل يكون من السهل عليك قراءتها والرجوع إليها عندما تريد. واجعلها دائما معك فى كل مراحل وخطوات تنفيذ العمل، وإذا حدثت أى مشكلة (من المشاكل المتوقعة والتى تم التخطيط للتعامل معها) ارجع على الفور إلى خطتك التنفيذية، وتعامل بهدوء وبساطة مع المشكلة التى حدثت، معتمدا على ما أعددته لها مسبقا.

والخلاصة، فإن خطة الأداء تساعدك على أن تكون مستعدا وجاهزا لانجاز أى عمل أو مهمة كبرى. فهى تجعلك مستعدا وقادرا للتعامل مع أى موقف طارئ، حيث إنك قد توقعته وتصورته سابقا، وبالتالى خططت جيدا للتعامل معه إذا حدث على أرض الواقع.

إن هذا الأسلوب يجعلك دائما واثقا بنفسك، لأنك لا تخشى الطوارئ أو المفاجآت السلبية المتوقع حدوثها، لأنك سبق أن توقعتها، وأعددت نفسك للتعامل معها بكفاءة إذا حدثت وبالتالى، فهذا الأسلوب يجنبك الضغوط السلبية أو غير السارة التى تأتى بسبب عدم الاستعداد الجيد والتهيؤ المسبق لما يمكن أن يحدث من مشكلات.

(4) التخيل

الوظيفة : إدارة الضغوط أو التعامل معها ذهنيا

إننا جميعا لا نكون فى بعض الأحيان قادرين على تغيير موقف أو واقع معين لكى نتخلص من الضغوط الآتية منه أو بسببه، كأن نكون أمام أمر واقع لا مفر ولا مجال لتغييره. هنا وفى مثل تلك المواقف يصبح التخيل مهارة مفيدة للاسترخاء والتخفف من ضغوط مثل تلك المواقف.

مقدمة

التخيل أداة فعالة لخفض الضغوط، خاصة حينما نستخدمه متزامنا مع أسلوب آخر مثل الاسترخاء الجسمى والتنفس العميق. والمبدأ الذى يجعل التخيل – بالشكل الذى تراه- وسيلة لخفض الضغوط هو أنك تستطيع أن تستخدم خيالك فى إعادة تصور موقف ما، وأن تستمتع بذلك وأنت فى حالة من الاسترخاء. وكلما كان تخيلك لهذا الموقف أو التشكيل قويا أو مكثفا، أدى ذلك إلى شعورك بمزيد من الاسترخاء.

وتزداد فاعلية أثر هذا الأسلوب فى خفض التوتر الناتج عن الضغوط وزيادة الشعور بالاسترخاء، إذا استخدم مصاحبا لأسلوب العائد الحيوى، والذى يُمكْنك من أن ترى أو تسمع الآثار الإيجابية للتخيل، وما يحققه – أمام عينيك عن طريق العائد الحيوى – من هدوء واسترخاء لأعضاء جسمك الداخلية والخارجية.

كيفية الاستخدام

أحد الاستخدامات الشائعة للتخيل بهدف الوصول إلى حالة الاسترخاء، هو أن يتخيل الفرد منظرا أو مكانا أو موقفا، يعتبر بالنسبة له آمنا ومريحا وجميلا ويشعره بالسعادة والبهجة. وعلى الفرد أن يستخدم كل حواسه فى الصورة أو الموقف الذى يتخيله (يسمع أشياء جميلة، ويرى مناظر مريحة، ويشم روائح ذكية... الخ). فكلما تعددت الحواس المتضمنة فى الموقف المتخيل، كان هذا التخيل أعمق وأوسع، وأدى إلى راحة واسترخاء أكبر. وإذا كان هذا الاستخدام الإيجابى للتخيل (تخيل شئ مريح وجميل وممتع) هو أكثر أشكال استخدام التخيل كأسلوب للاسترخاء والتخفف من الضغوط، فإن هناك استخداما آخر للتخيل وهو أن يتخيل الفرد مسبقا ما يمكن أن يحدث له من ضغوط فى موقف معين أو إذا واجه مشكلة ما. هنا يقوم الفرد بتخيل حدوث هذا الموقف أو تلك المشكلة، يتصورها ذهنيا، ويتصور ما يمكن أن يحدث بسببها ... الخ. فإذا حدث هذا الموقف أو تلك المشكلة على أرض الواقع، يكون من السهل على الفرد أن يتعامل معها ويمتصها ويقلل من الضغوط المترتبة عليها، لأنه سبق وأن "قام ببروفة ذهنية تخيلية" لهذا السيناريو. استخدام ثالث للتخيل، وهو أن يتخيل الفرد نفسه وهو ينجح فى أداء عمل ما أو مهمة ما أو يحقق هدف ما، فذلك يزيد من ثقة الفرد فى نفسه، ويجعله على أرض الواقع، وعند تنفيذه لتلك المهمة أو سعيه الفعلى لانجاز الهدف، أكثر كفاءة وقدرة على الإنجاز الفعلى.

والخلاصة: فإنك بالتخيل يمكنك أن تستبدل مناظر ومواقف تخلقها أنت فى ذهنك، بمواقف أخرى فعلية أو حقيقية لا تشعرك بالراحة أو الاسترخاء. ويستجيب

جسمك لهذه المناظر والمواقف التى تخلقها فى خيالك، حيث يصبح أكثر هدوءا واسترخاء، ويتوازن هرمونيا. ولكى تسترخى عن طريق التخيل، فكل ما عليك هو أن تتخيل – ومستخدما لكل ما يمكنك من حواسك – موقفا أو منظرا، آمنا ومريحا وممتعا ويشعرك بالسعادة.

والتخيل يمكن أن يستخدم مصاحبا لأسلوب العائد الحيوى، بحيث يمكن للفرد أن يدرك مباشرة وبشكل واضح ما يحدثه التخيل من آثار إيجابية على أعضاء جسمه، سواء الداخلية والخارجية. كذلك يمكن تخيل الأحداث غير السعيدة، وبالتالى تكون مواجهتها – بعد ذلك - فى الواقع أمراً ليس بالعسير.

(5) أساليب الاسترخاء الجسمى

لا تقل أساليب الاسترخاء الجسمى كفاءة عن أساليب الاسترخاء الذهنى، فكلاهما فعال فى خفض الشعور بالانضغاط. والواقع أن الفرد يمكنه أن يصل إلى أعلى درجات الاسترخاء إذا استخدمهما معا وفى ذات الوقت.

كيفية الاستخدام

توجد ثلاثة أساليب تؤدى كلها إلى الاسترخاء الجسمى، حيث إنها تعمل على خفض الشد فى العضلات، وتؤثر على كل علامات أو استجابات التوتر فى كل أجزاء الجسم. وهى تكون ضرورية ومفيدة جدا للفرد حينما يحتاج إلى أن يفكر أو يعمل عملا يتطلب دقة شديدة، وهو تحت ضغوط معينة، أى تفيد فى حالة التفكير أو العمل تحت ظروف ضاغطة. وتلك الأساليب الثلاثة هى :

أ - التنفس العميق

رغم بساطة هذا الأسلوب، فأنه فعال فى خفض الشد العضلى، مما يجعله أحد أهم أساليب الاسترخاء الجسمى. وهو مكون أساسى فى تدريبات "اليوجا" التى تهدف إلى الهدوء والاسترخاء. وهو يكون أكثر فائدة إذا استخدم مصاحبا لأساليب استرخاء أخرى مثل الاسترخاء العضلى المتتالى، أو الاسترخاء التخيلى، حيث تزداد كفاءته فى خفض التوترات.

ولكى تستخدم هذا الأسلوب، فكل ما عليك، أن تأخذ نفساً بعمق – على قدر ما تستطيع – عدد من المرات، وبعد كل زفير عليك أن تستشعر الاسترخاء فى كل أجزاء جسمك. هذا هو كل ما تفعله : شهيق عميق ← زفير ← استرخاء... ثم تعيد الدورة عدد من المرات.

ب- الاسترخاء العضلى المتتالى

وهذا الأسلوب يفيد فى استرخاء الجسم عندما تكون العضلات فى حالة شد. وفى هذا الأسلوب يقوم الفرد بشد عدد من العضلات (عضلات الوجه أو البطن أو القدم... الخ) بحيث يصل إلى أقصى درجات أشد، ويظل على هذا الوضع (قمة الشد) لعدة ثوانى، ثم بعدها يعود بها إلى وضعها الطبيعى أى إلى وضع الاسترخاء. ويكرر ذلك على مجموعة أخرى من العضلات، إلى أن يجعل كل جسمه (كل عضلات جسمه فى حالة من الاسترخاء).

والفكرة الجوهرية هنا أن الفرد يمكنه أن يدرك الاسترخاء العضلى أكثر، ويكون من السهل عليه أن يقوم به، إذا قام أولا بشد عضلاته وشعر بالألم فيها، أما إذا بدء من مرحلة "الوضع الطبيعى للعضلات" (أى لا يقوم بشدها) محاولات أن يجعلها مسترخية، فإن ذلك سيكون صعبا، ولن يستطيع إدراك ما يحدث لعضلاته من استرخاء. لذا فمن الضرورى أن نبدأ بالشد، وأن نصل بهذا الشد العضلى إلى أقصى درجاته حتى يمكننا أن ندرك – بعد ذلك- ما يحدث لها من استرخاء. فلو كانت قبضة يدك مفتوحة أو فى وضعها الطبيعى، وأردت أن تجعل عضلاتها أكثر استرخاء، فقد تجد صعوبة من ذلك، ولكنك إذا أغلقتِ أصابعك بشدة، وجعلت كف اليد يأخذ شكل "اللكمة" وعايشت هذا الشد لمدة 5 – 10 ثوانى، ثم بعد ذلك فتحت يدك، وعادت أصابعك لوضعها الطبيعى، فسوف تدرك ما تحقق فى عضلات تلك المنطقة من استرخاء.

ج- الاسترخاء العضلى العميق

وهو أسلوب فعال لتحقيق الهدوء والاسترخاء الشديد فى معظم أعضاء الجسم وعضلاته الداخلية والخارجية، وفيه يهدأ التنفس، وتهدأ عضلة القلب، ويقل معدل حاجتنا للأكسجين، وتزيد مقاومة الجلد.

ويمكن للفرد أن يقوم بهذا النوع من الاسترخاء، كما يلى :

1- اجلس فى وضع مريح وهادئ.
2- إغلق عينيك.
3- ابدأ بإجراء الاسترخاء فى عضلات جسمك من أسفل إلى أعلى مبتدأ بعضلات القدمين.
4- ركز انتباهك على تنفسك، واجعله منتظما.
5- خذ شهيقا عميقا، ثم ازفر بهدوء، وقم بعد عدد مرات تنفسك، واذكر رقم كل مرة تنفس (كل شهيق وزفير) عند قيامك بها، لأن ذلك يجعل ذهنك مشغولا

بشئ ما (وهو هنا مرات تنفسك التى تقوم بعدها وذكرها بصوت مسموع)، وبالتالى لا تتأثر بمشتتات أخرى.

وعليك أن تقوم بذلك لمدة تتراوح بين 10–20 دقيقة.

ويمكنك إجراء هذا النوع من الاسترخاء بشكل آخر، وهو أن تظل الخطوات الأربع الأولى كما هى، ولكن يتم تغيير الخطوة الخامسة، فبدلا من أن تقوم فيها بعد مرات تنفسك، يمكنك استخدام الاسترخاء التخيلى، كما أوضحنا فى "خامسا".

الخلاصة، فإن : التنفس العميق، والاسترخاء العضلى المتتالى، والاسترخاء العضلى العميق كلها أساليب تؤدى إلى ما يمكن أن نسميه استجابات الاسترخاء، حيث تساعدك على أن ترخى جسمك وتتحكم فيه أو تحسن إدارة أعراض وعلامات الشد والتوتر. ويكون من المفيد استخدام هذه الأساليب قبل الإقدام على ممارسة عمل مهم أو حساس، لأنها تؤدى إلى خفض الضغوط بشكل عام.

(6) الوعى بالتفكير، والتفكير المنطقى، والتفكير الإيجابى

يتحدد مقدار ما نشعر به من ضغوط – بسبب موقف ما – على طريقة إدراكنا لهذا الموقف. وأحيانا ما يكون هذا الإدراك صحيحا، وكثيرا ما يكون خاطئا أو غير موضوعى بالقدر الملائم. فنحن كثيرا ما نسئ فهم دوافع أو تصرفات الآخرين، أو نقفز على الأحداث ونصل إلى استنتاجات عادة ما تكون خاطئة. ونتيجة لهذا، فإننا كثيرا ما "نخلق" الضغوط لأنفسنا بأنفسنا، نتيجة سوء إدراك المواقف أو الأشخاص، وبالتالى يقودنا ذلك إلى التفكير السلبى.

والوعى بالتفكير، والتفكير المنطقى، والتفكير الإيجابى، هى أهم أدوات يمكن للفرد استخدامها ليغير هذا الإدراك الخاطئ أو التفكير السلبى، ومن ثم يتخلص أو يخفض ما ينشأ بسببهم من ضغوط.

مقدمة

سبقت الإشارة إلى أن أكثر التعريفات قبولا للضغط، تشير إلى أن الضغط يحدث عندما يدرك الفرد أن حاجاته ومتطلباته تزيد على موارده الشخصية والاجتماعية المتاحة. ومعنى هذا أن الفرد – قبل أن يشعر بالضغط من عدمه – يقوم بحكمين أو عمليتين ادراكيتين : أولا فهو يحكم أو يدرك أنه يشعر بالتهديد من موقف أو شخص أو شئ ما، والثانى هو ما إذا كانت إمكاناته وموارده كافية وملائمة لمواجهة هذا التهديد. إذن، فمقدار ما نشعر به من ضغوط يتحدد فى ضوء هاتين العمليتين: إلى أى مدى ندرك أو نرى موقفا أو شيئا ما مهددا بالنسبة لنا،

وإلى أى مدى تكفى أو تلائم مواردنا وإمكاناتنا بحيث يمكننا من مجابهة هذا التهديد.

إذن، لا توجد مواقف أو أشياء مهددة فى ذاتها أو بذاتها، ولكن إدراكنا وتفسيرنا للموقف هو الذى يحدد درجة ما نشعر به من ضغط حياله أو بسببه. ومن هنا، فإن الجانب الإدراكى والمعرفى يلعب دوراً أساسياً فيما يمكن أن ندركه من ضغوط تقع علينا، وفى أسلوب تناولنا وإدارتنا لتلك الضغوط.

كيفية الاستخدام

يكون تفكير الفرد سلبيا إذا كان دائما يخاف من المستقبل، ويقلل من شأن إمكاناته، ودائم النقد لذاته، ومحملا لنفسه مسئولية أى خطأ يقع فيه، ويشك فى قدراته، ويتوقع دائما الفشل. إن التفكير السلبى يحطم ثقة الفرد بذاته، ويقود إلى تدهور الأداء، وشلل فى المهارات المعرفية.

أما الوعى بالتفكير، فالمقصود به تلك العملية التى من خلالها نراقب أفكارنا، ونصبح على وعى بما نفكر فيه، وبما يدور فى عقولنا. وأحد الأساليب التى تمكننا أو تساعدنا على ذلك – على أن نكون واعين بتفكيرنا – هى أن نلاحظ تيار الشعور، ونحن نفكر فى موقف ضاغط، أى ألا نقمع أى فكرة ترد إلى ذهننا فى هذا الموقف، بل ندع جميع الأفكار تنساب وتتداعى بحرية وتلقائية، ونحن نلاحظها، كمن يتابع شريط سينما تتوالى عليه مجموعة من المناظر والصور. ثم بعد ذلك تقوم بكتابة كل تلك الأفكار.

أسلوب آخر للوعى بالتفكير، هو أن نقوم بحصر وتبويب الضغوط التى نسجلها فى يومياتنا (المدونات اليومية). فهذا يساعدنا على تحديد كل المواقف والأشياء غير السعيدة التى مرت بنا خلال فترة معينة كأن تكون أسبوعاً أو أسبوعين، وهذا سوف يشتمل على أفكارنا السلبية، وعلى المواقف والأشياء الذى أدركناها وفكرنا فيها على أنها سلبية. فالفرد إذا قام بحصر وتبويب أفكاره السلبية خلال فترة معينة، فإنه يستطيع أن يحدد أهم مناطق ومجالات وأنماط تفكيره السلبى (متى وأين، وكيف، ولماذا يفكر سلبيا). وعندما يحلل تلك المدونات اليومية – بعد أسبوع أو أسبوعين- يستطيع أن يتعرف على أكثر أفكاره السلبية شيوعا، وخطورة، ومن ثم يصبح من السهل عليه محاولة تغييرها.

إن الوعى بالتفكير هو الخطوة الأولى فى عملية إدارة وضبط التفكير السلبى، لأننا – ببساطة- لا نستطيع أن ندير أو نتحكم فى أفكار لسنا على وعى بها. فهى أولا أفكارنا السلبية، ثم يصبح من السهل إدارتها وتغييرها.

التفكير المنطقى: الخطوة التالية فى التعامل مع التفكير السلبى هى مجابهة أو مقاومة الأفكار السلبية التى استطعنا تحديدها فى الخطوة السابقة باستخدام أسلوب الوعى بالتفكير.

انظر فى كل فكرة من الأفكار السلبية – التى قمت بكتابتها فى الخطوة السابقة – وتمعنها وفكر فيها منطقيا لتكتشف فسادها، اسأل نفسك : هل هذه الفكرة معقولة أو مقبولة؟ هل تقوم على أساس صحيح؟ هل لها ما يبررها ويجعلنى أتمسك بها؟

عليك - إذن - أن تقوم بدحض وتحطيم كل ما حددته لنفسك من أفكار سلبية، أو كل الأفكار السلبية التى اكتشفت أن تستخدمها أو تسيطر على أسلوب تفكيرك. وعلى سبيل المثال: لنفرض أنك اكتشفت – من خلال أسلوب الوعى بالتفكير – أن أحد الأفكار السلبية التى توجد لديك وتحكم إدراكك وتفكيرك فى معظم المواقف، هى فكرة: "مشاعر عدم الكفاءة، أو الإحساس بأنك غير فعال أو غير كفء وغير مؤثر". هنا يمكنك مواجهة ودحض تلك الفكرة كما يلى :

اسأل نفسك الأسئلة التالية: ألم أتلق التدريب الكافى والمناسب، ولدى المهارات والمعلومات اللازمة والتى تؤهلني للقيام بعملي على خير وجه؟ أليس كل ما أحتاجه من موارد وإمكانات متوفر ومن اليسير استخدامه؟ ألم أخطط جيدا، وأعد العدة لكل خطوات العمل الذى أقوم به؟ فإذا كانت إجاباتك عن مثل هذه الأسئلة بالإيجاب (وهو ما يجب أن يكون)، فقل لنفسك: ما الداعي – إذن- لأن أشعر بأنني غير قادر على القيام بهذا العمل... إن ذلك تفكير سيئ وغير صحيح، وليس هناك ما يبرره. أما إذا وجدت أن هناك ما يبرر موضوعيا وجود مثل تلك الفكرة السلبية – كأن يكون هناك نقص فى الموارد أو فى التدريب – فقم على الفور باستكمال هذا النقص.

أنك حينما تواجه – منطقيا – أفكارك السلبية، فسوف تكون قادرا على أن تكتشف – وبأسرع مما تظن – ما إذا كانت تلك الأفكار خاطئة تماما وليس هناك ما يبررها، أم أن هناك – موضوعيا وواقعيا – ما يستدعى وجودها. وفى الحالتين يصبح من السهل عليك مواجهة تلك الأفكار، والتخلص منها، إما بدحضها إذا كانت خاطئة، وإما باستكمال الثغرات، أو النواقص الموضوعية التى أدت إليها.

الخطوة الأخيرة: فى التخلص من التفكير السلبى – هى ألا نكتفى بمجرد تحديدك لأفكارك السلبية، ودحضها، بل عليك بأن تحل محلها أفكاراً إيجابية مضادة، ويتم ذلك من خلال ما يسمى التوكيدات الإيجابية الذى من خلاله تذكر وتؤكد لنفسك على فكرة إيجابية تحل محل الفكرة السلبية.

ونعود إلى المثال السابق (أنا غير كفء لهذا العمل). فبعد أن دحضت منطقيا تلك الفكرة السلبية، فيمكنك أن تنظر إلى موقف العمل (الذى عندما تعرضت له سابقا أدركته سلبا وخرجت بتلك الفكرة السلبية) من جديد، وتعيد إدراكه فى ضوء أفكارك وتصوراتك الجديدة، وتصوغ عدد من التوكيدات الإيجابية حيال هذا الموقف، فمثلا تستطيع أن تقول لنفسك: لقد تدربت جيدا تدريبا يؤهلنى للقيام بهذا العمل، ولدىّ من الخبرات والأدوات والموارد ما يمكنى من ذلك، ولقد استعديت لذلك جيدا واحتاط لكل الاحتمالات والمشاكل الممكنة... وبالتالى تخرج بتوكيد إيجابى جديد - يحل محل الفكرة السلبية القديمة – وهو : أنا أستطيع القيام بهذا العمل بكفاءة.

واجعل توكيداتك الإيجابية هذه قوية وواضحة، وذات مضمون انفعالى قوى، وعبر عنها فى صيغة الحاضر (أستطيع – أقدر – يمكننى ... الخ). وعليك أن تقوم بكتابة تلك التوكيدات الإيجابية، حتى يمكنك الرجوع إليها أو الاستعانة بها عند اللزوم.

إن تلك التوكيدات الجديدة هى مكون جوهري من التفكير الإيجابى، والذى سوف يجعلك قادرا على مواجهة والتغلب على مواقف كانت تبدو لك – سابقا – سلبية أو صعبة ومثيرة للضغوط، بل سوف يجعلك التفكير الإيجابى قادرا على اكتساب مهارات جديدة بسهولة، سيجعلك قادرا على أن ترى نفسك على أنك فرد قادر على مواجهة المشاكل والصعوبات بإيجابية، وهو ما يتيح لك مزيد من فرص الترقي والتقدم.

والخلاصة، فإن تلك العمليات أو المكونات الثلاثة – الوعى بالتفكير، والتفكير المنطقى، والتفكير الإيجابى- تساعدك كثيرا فى إدارة ومواجهة الضغوط الناشئة عن التفكير السلبى. فالوعي بالتفكير يساعدك على تحديد وفهم أفكارك السلبية، والذكريات والمواقف التى تدركها أو تعتبرها سيئة أو غير سعيدة أو مصدرا للضغوط، ويساعدك على أن تضع يدك على أخطائك فى إدراك وتفسير المواقف والتصرفات، وهو ما يؤدى إلى التأثير السلبى على أدائك، وعلى ثقتك بنفسك.

والتفكير المنطقى أسلوب يساعدك على مواجهة تلك الأفكار السلبية ودحضها، فعن طريقة تثبت لنفسك – منطقيا – أن تلك الأفكار السلبية أفكار غير صحيحة ولا يوجد ما يبررها، وبالتالى ليس هناك ما يدعو إلى الاعتقاد فيها أو التمسك بها.

أما التفكير الإيجابى فيتم استخدامه لخلق توكيدات إيجابية تحل محل الأفكار السلبية غير المنطقية وغير المبررة. وتلك التوكيدات الإيجابية تزيد ثقتك بنفسك

وتجعلك قادرا على إدراك الموقف بأفق واسع، وقادراً على إدراك جوانب لم تكن قـادرا عـلى إدراكها من قبل، مما يجعلك قـادرا عـلى التعامـل مـع كـل المواقـف مهـما بـدت صـعبة أو معقدة.

(7) الراحة والنوم

كل الأساليب التى عرضنا لها فيما سبق، خاصة بالتعامل مع ضـغوط نوعيـة ومحـددة وقصيرة المدى. وبالطبع هناك نوع آخر من الضغوط، وهى الضغوط طويلة المـدى، أو ذات طبيعة تسمح لها بالـدوام أو الوجـود المسـتمر. ضـغوط ذات طبيعـة عامـة، فمـثلا سـيظل للعمل ضغوطه ما دام الإنسان يعمل، وستظل للحياة ضغوطها ما دمنا أحياء ونواجه العالم. ومن ثم، فإن إهمال تلك الضغوط – وترك الأمـور تسـير عـلى هـذا النحـو أمـر خطـير، وإذا ظلت تلك الضغوط قائمة ومستمرة كجزء من حياة الفـرد، فـإن مصـيره هـو "الاحـتراق"، أى سوف تتلاشى طاقته ويضمحل أداؤه تدريجيا إلى أن يسقط تماما، كالشمعة التـى تحـترق أو تتلاشى تـدريجيا. علينـا – إذن- ألا نسـلم أنفسـنا لأعبـاء العمـل – مهـما زادت- وأن نقـاوم الضغوط طويلة المدى التى تنشـأ بسـبب تلـك الأعبـاء. الراحـة، والنـوم – إذن – هـما أولى خطوات إدارة أعباء العمل.

كيفية الاستخدام

إننا يجب أن نرتاح، وننـام، لأننـا – ببسـاطة – نحتـاج إلى ذلـك، ولا يمكـن أن تسـتمر حياتنا بدون ذلك. والراحة هى كل مـا نفعلـه ويجعلنـا بمنـأى عـن أى ضـغوط. فالراحـة فى نهاية اليوم، أو فى نهاية الأسبوع، تساعدنا على أن نظل هادئين ومتماسكين.

الراحة لا تعنى أنك لا تفعل أى شئ. فعندما تقوم بأشياء أو هوايـات تحبهـا فى وقـت فراغك، فإن ذلك يعوض ما نتعرض له من ضـغوط فى أعمالنـا، ويجعـل حياتنـا أكـثر توازنـا. ويكون الفرد أحوج ما يكون إلى هذا، إذا كانت طبيعة عمله تحتم عليه التعرض لمسـتويات عالية من الضغوط المتواصلة. ومن أحسن أساليب الراحـة التـى تقلـل مـن حـدة الضـغوط طويلة المدى، هى أن يقوم الفرد بممارسة رياضة أو هواية محببة أو ممتعة بالنسبة له.

وإذا كانت طبيعة عملك يغلـب عليهـا التنافسـية والتحـدى، فقـم بممارسـة هوايـة أو رياضة ذات طبيعـة تنافسـية منخفضـة، أو ممارسـة أى شـئ لا تنـافس فيـه. وكـذلك، فـإن الأنشـطة البدنيـة البسـيطة والبطيئـة كـالمشي تعـد ذات فائـدة كبـيرة، لأنهـا تخلـو مـن

وجود ضغوط عند أدائها. وكذلك، فإن قراءة الروايات والقصص المسلية، ومشاهدة التليفزيون، والأنشطة الاجتماعية كلها وسائل مفيدة وتؤدى إلى الراحة.

وكذلك، فإن الإجازات فى غاية الأهمية، وشئ لا غنى عنه أبدًا. والنصيحة هنا ألا تجعل إجازتك أسبوعاً واحدا، بل اجعلها أسبوعين، حيث تبين أن الناس لا تبدأ فى الشعور بالاسترخاء والهدوء إلا فى نهاية الأسبوع الأول من إجازتهم وليس - كما يتصور البعض - منذ اليوم الأول من الإجازة. وكذلك عليك أن تفعل فى تلك الإجازة كل ما يجعلك تشعر بالهدوء والاسترخاء التام، وأبحث عن كل ما يجعلك مستمتعا فرحا.

أما بخصوص النوم، فإن الغالبية العظمى من الناس تحتاج إلى حوالى ثماني ساعات للنوم ليلا، وإن كان هناك من يكفيهم ثلاث ساعات فقط، وهناك من يحتاج ليس أقل من إحدى عشرة ساعة، ويتوقف ذلك على عوامل بيولوجية وثقافية ونفسية عديدة. وإذا عانى الفرد من نقص فى ساعات النوم التى يحتاجها، واستمر ذلك لعدة أيام فإن انتباهه وتركيزه سوف يضطرب، وتنخفض فاعلية أدائه بشدة، وينخفض مستوى الطاقة لديه. وبالطبع، فإن كل ذلك سوف ينسحب ويؤثر سلبا على أدائه لعمله، وبالتالى يصبح هذا العمل مصدرا لضغوط أكبر.

فعندما يضطرب التركيز - نتيجة لقلة النوم - تكثر الأخطاء التى يقع فيها الفرد. وعندما ينخفض مستوى الطاقة، نصبح أقل حماسة فى أداء أعمالنا، وبالتالى يقل تحكمنا فى الأحداث والأمور من حولنا، وهو ما يعنى أن الموقف الذى كنا نراه أو ندركه على أنه صعب، سوف يصبح فى هذه الحالة أكثر صعوبة، ومن ثم مصدرا لضغوط أكثر.

لهذا فمن الضرورى أن تأخذ قسطا وافرا من النوم، وأن تحرص دائما على ذلك، فالنوم الكافى هو أنسب وسيلة لاسترداد الطاقة المفقودة، والحفاظ دائما على مستوى طاقة ونشاط مرتفع.

(8) مقياس القابلية للاحتراق (*)

يحدث الاحتراق للأفراد "الغارقين" أو المنغمسين تماما فى أعمالهم وكأنها كل دنياهم، وكأن - العمل - هو المصدر الوحيد الذى يستمد منه هذا الفرد (القابل

(*) المقصود بالاحتراق هو التعرض المتواصل، وطويل المدى للضغوط، وهو ما يؤدى - وبالتدريج- إلى إنهاك تدريجى فى صحة الفرد الجسمية والنفسية، ينتهى بسقوطه ضعيفا مريضا لا يقدر على شئ. تماما كالشمعة التى لا تنطفئ أبدا (تتخلص من الضغوط). فبعد مدة - طالت أو قصرت - سوف تنتهى وتتلاشى وتحترق تماما.

للاحتراق) هويته ومعناه. وعندما تفقد الأشياء التى كانت تثير حماس ودافعية مثل هؤلاء الأفراد فى عملهم معناها أو أهميتها بالنسبة لهم، وعندما تكثر من حولهم أشياء يدركونها على أنها غير سارة، هنا يحدث ما يمكن أن نسميه الاحتراق الفجائى أو الكامل.

والأداة التالية تساعدك فى الكشف عن مدى استعدادك للاحتراق، وإلى أى مدى أنت قريب أو بعيد عن ذلك. وتلك الأداة تتكون من 15 بندا، ويُجاب عن كل بند باختيار أحد خمسة بدائل، وذلك على النحو التالى.

التعليمات: فيما يلى عدد من الأسئلة (15 سؤالا)، اقرأ كل منها بعناية، وحدد إجابتك باختيار بديل واحد من البدائل الخمسة بالنسبة لكل سؤال. ولا تنسى أنك سوف تختار بديلا واحدا ليعبر عن إجابتك عن كل سؤال.

م	العبارة	لا يحدث أبدا	نادرا ما يحدث	أحيانا ما يحدث	عادة ما يحدث	دائما ما يحدث
1	هل تشعر بأن هناك انخفاضا وتدهورا تدريجيا مستمراً فى صحتك أو طاقتك الجسمية أو الانفعالية؟					
2	هل تفكر فى عملك تفكيرا سلبيا يدعو إلى التشاؤم واليأس وقلة الحيلة.					
3	هل ترى أنك قاسى أو تبدو غير متعاطف فى تعاملاتك مع الآخرين؟					
4	هل تتوتر وتشعر بالشد والضيق عندما تواجهك مشكلات صغيرة، أو بسبب زملائك فى العمل؟					
5	هل تشعر أن زملاءك فى العمل لا يفهمونك بالقدر الواجب، ولا يقدرونك حق قدرك؟					
6	هل تشعر أنك لا تجد شخصا لتتحدث إليه؟					
7	هل تشعر بأن ما تحققه أو تنجزه أقل مما تريد أو تأمل؟					

م	العبارة	لا يحدث أبدا	نادرا ما يحدث	أحيانا ما يحدث	عادة ما يحدث	دائما ما يحدث
8	هل تشعر أنك يمكن أن تنجح فى أداء عمل ما، حتى ولو كنت تؤديه تحت ضغوط أو فى ظل ظروف غير سعيدة.					
9	هل تشعر أنك لم تحقق ما كنت تتمناه فى عملك، أو لم تحقق طموحاتك الوظيفية؟					
10	هل تشعر بأنك تعمل فى المنظمة "الخطأ" أو تمارس المهنة أو الوظيفة "الخطأ"؟					
11	هل أصبحت محبطا متشائما بسبب بعض الأمور المتعلقة بعملك؟					
12	هل تشعر أن سياسات المنظمة التى تعمل فيها ونظمها الإدارية، تعوقك عن أداء عملك بكفاءة؟					
13	هل تشعر أن العمل الذى تؤديه الآن أقل من قدراتك، ولن تستطيع أن تقوم بما هو أكبر أو أصعب مما تقوم به الآن؟					
14	هل تشعر بأنه ليس لديك الوقت لأداء أشياء مهمة تعتبرها أنت ضرورية ومهمة لكى تنجز عملك أو تمارس وظيفتك بطريقة أكفأ مما هى عليه الآن؟					
15	هل تعتقد بأنه ليس لديك الوقت لكى تخطط لعملك بالأسلوب الذى يرضيك؟					

التصحيح وحساب الدرجة الكلية

يتراوح متصل البدائل الخمسة بين درجة واحدة (لم يحدث إطلاقا) وخمس درجات (يحدث دائما). ولذلك، فالدرجة الكلية على المقياس تتراوح بين 15-75.

أما عن دلالة الدرجة الكلية للفرد، فهى كما يلى

15–18: لا دليل على أى خطورة أو قابلية للاحتراق، فالأمور تسير على ما يرام.

19–32: مؤشر بسيط على الاحتراق، وقد يصبح الموقف مزعجا إذا كانت هناك عوامل شديدة التأثير على الفرد (أي أكثر من سؤال كانت إجابته عليها هى اختيار البديل رقم خمسة).

33-49: هنا يلزم الحرص والحذر، فالفرد فى منطقة الخطر، خاصة إذا كانت هناك أسئلة كثيرة اختار للإجابة عنها البديلين 4، 5.

50-59: احتمالية "الاحتراق" كبيرة، وعلى الفرد أن يغير فوراً من ظروفه، وأن يفعل كل ما يمكن لتغيير ما هو فيه.

60-75: أعلى درجات احتمالية الاحتراق، والخطورة شديدة جدا ولابد من تغيير الموقف فوراً.

6

الفصل السادس
مهارات إدارة الوقت

الفصل السادس [*]

مهارات إدارة الوقت

مقدمة

يناقش هذا الفصل أهم مهارات إدارة الوقت، أى كيف يمكن للفرد أن يستخدم وقته ويستثمره ويستفيد منه أقصى استفادة ممكنة. والواقع أن كفاءة إدارة الوقت هى أهم خصائص الأفراد الناجحين والفعالين فى كافة المهن والمجالات. فهؤلاء الأفراد يستخدمون – وبشكل دائم – أساليب معينة تساعدهم على استثمار وقتهم، وتعزيز كفاءة استخدامه. ويمكنك أن تصبح مثلهم ناجحا فعالا إذا أحسنت استغلال وقتك، مهما كانت أعباؤك كثيرة ومشغولياتك متعددة. فتلك الأساليب أو المهارات سوف تساعدك على تحقيق أحسن النتائج وأفضل الإنجازات حتى لو كان الوقت المتاح لك محدودا.

وفى البداية نؤكد على أن جوهر إدارة الوقت بكفاءة، هو أن يكون الفرد واعيا ويعمل وفق المبدأ التالي:- "ليكن اهتمامك وتركيزك منصبا على ما تريد تحقيقه من نتائج، وليس على كونك مشغولا، أو مجرد أنك تقوم بعمل معين"، أى اجعل دائما الهدف من الأداء أو نتيجة الأداء نصب عينيك، وهي محل اهتمامك الأساسي.

ويكتسب هذا المبدأ أهميته مما نلاحظه من أن معظم الناس يقضون معظم أوقاتهم وهم "يعملون" ويمارسون شيئا ما بمنتهى الهمة والنشاط، إلا أن ما يحققونه من ذلك أو الإنجاز الذى يحصلونه يكون بسيطا ضعيفا ولا يتناسب أبداً مع المجهود الذى يبذلونه. والسبب فى ذلك – ببساطة – أنهم لا يركزون على الأشياء الصحيحة، أى لا يكون النشاط والجهد المبذول فى موضعه الصحيح.

وهذا ما أشار إليه عالم الاقتصاد الإيطالى الشهير "باريتو" فى مبدئه الشهير المعروف باسم "مبدأ باريتو" أو ما يطلق عليه البعض مبدأ (80 ٪ 20) والذى يؤكد أن 80٪ من أى عمل أو مجهود أو نشاط غير مركز (أى ليس فى موضعه الصحيح أو فى صميم تحقيق الهدف منه) لن يحقق إلا 20٪ فقط من النتائج المنشودة، وأن الـ 80٪ الباقية من تلك النتائج يمكن أن تتحقق بـ 20٪ فقط من عمل أو مجهود مركز ومنظم (فى موضعه أى فى صميم تحقيق الهدف).

(*) يمثل هذا الفصل ترجمة بتصرف لفصل مهارات إدارة الوقت من كتاب أدوات العقل لجيمس مانكيتلو (Manktelow, 2005).

ومعنى هذا أن جوهر مهارة إدارة الوقت بكفاءة هو ألا أضيع وقتا (أو مجهودا) فى مهام ثانوية أو هامشية، ولكن علينا أن نعرف كيف نوظف الوقت فى التعامل مع ما يستحق، أى مع المهام الأساسية المحققة لما ننشده من نتائج، وهذا هو ما يحقق لنا أحسن استثمار للوقت؛ وسوف نعرض لعدد من أساليب إدارة الوقت، مثل:

1- تقدير قيمة الوقت: أى معرفة وتحديد ماذا يساوى وقتك أو ما قيمته ؟
2- سجلات الأداء: أى معرفة: كيف تقضى وقتك، أو ماذا تفعل بوقتك؟
3- خطط الأداء: أى التخطيط لاستخدام الوقت بأكفأ صورة ممكنة عند التعامل مع موضوع أو مشكلة ما، بحيث تحصل على أعلى نتائج ممكنة فى أقل وقت ممكن.
4- قوائم تحديد الأولويات: أى التركيز على البدء دائما بالأهم والأكثر فائدة، وعدم تبديد الوقت فيما هو هامشى أو غير مثمر فى سبيل تحقيق الهدف.
5- تحديد الأهداف: أى تحديد أولوياتك الشخصية أو الذاتية، وماذا تريد؟، وما هى أهدافك من الحياة؟
6- التبويب: أى تنظيم الوقت فى ضوء المهام المراد القيام بها، بحيث يتم التخطيط لاستخدام الوقت واستثماره بأكفأ ما يمكن.

وفيما يلى نعرض لهذه الأساليب بقدر من التفصيل.

أولا: قدر قيمة وقتك

الوظيفة: معرفة وتحديد ماذا يساوى وقتك .... ما قيمته؟

كيفية الاستخدام: أكدنا فى المقدمة أن جوهر إدارة الوقت بكفاءة يكمن فى التركيز على النتائج، أو ما نريد تحقيقه جراء ممارستنا لعمل معين أو نشاط ما. وأولى خطوات ذلك (تعلم الفرد أن يركز دائما على النتيجة) هو أن يعرف الفرد قيمة وقته، لأن ذلك سوف يساعده على إدراك ما إذا كان يستخدم وقته بشكل مفيد أم لا.

1- فإذا كنت تعمل فى منظمة ما، فعليك أن تحسب تكلفتك، أي ما تكلفه لتلك المنظمة فى السنة: مرتبك وبدلاتك وثمن ما تستهلكه من أدوات ومعدات ... الخ، كل ما تكبده للمنظمة من مصاريف. أما إذا كنت تعمل عملا خاصا بك وحدك، فاحسب جميع المصاريف السنوية الخاصة بهذا العمل.

2- الخطوة الثانية هى أن تضيف إلى الرقم السابق (المحدد من الخطوة الأولى) رقما آخر هو تقديرك لصافى المكسب الذى تبغى تحقيقه من هذا العمل أو النشاط الذى تمارسه.

3- الخطوة الثالثة هى أن تحدد عدد ساعات عملك فى السنة، فإذا كنت موظفا، فإن عدد أيام عملك السنوية حوالى 200 يوم أى 1600 ساعة عمل، أما إذا كنت تعمل فى مجال آخر، فاحسب أن عدد ساعات عملك السنوية هى 1500 ساعة.

4- احسب قيمة أو ثمن ساعة عملك (قسمة حاصل الخطوة الثانية على عدد ساعات العمل السنوية) وهذا الرقم سيعطيك مؤشرا معقولا لثمن أو قيمة وقتك، وسوف تكتشف كم هو غال وثمين!!!!.

5- أخيرا عليك عندما تقوم بنشاط أو مهمة ما – سواء فى منظمتك أو فيما يخص عملك الخاص – أن تتذكر تلك القيمة (ثمن وقتك)، وأسأل نفسك: هل ما أقوم به الآن مناسب لثمن أو قيمة وقتى؟ هل ما أقوم به الآن هو تبديد لما يصرف على، أم هو عمل يستحق أن أقوم به لأنه سيحقق نتائج كانت ويؤتى بفائدة أكبر من ثمن وقتى وتكلفته.

والخلاصة، فإن حساب قيمة وقتك يساعدك على الوعى ومعرفة وتحديد قيمة وقتك، وما إذا كانت مهمة ما تستحق أن تقوم بها أم أنها وقت مهدر لا فائدة منه. فإذا تبين لك أنك تقضى وقتا كبيرا فى مهام قليلة الفائدة، أى لا تأتى بكسب أو فائدة أعلى من التكلفة أو المنصرف عليها (معتمدا فى ذلك على ثمن أو قيمة ساعة عملك)، فتأكد أنك فى حاجة ماسة إلى تغيير هذا الوضع القائم، لأنه – ببساطة – يعنى سوء إدارة واستثمار للوقت، وإهدار له لا يجب أن يكون.

ثانيا: حدد أولويات نشاطك

الوظيفة: أن تعرف كيف، وفى ماذا يجب أن تقضى وقتك.

كيفية الاستخدام: أحد المكونات المهمة للتركيز على النتائج (والذى هو جوهر إدارة الوقت بكفاءة كما سبق وأشرنا) هو أن نحدد المهام التى تستحق التركيز عليها، وأن تكون محل اهتمامنا الأول، المهام التى يكون إنجازها هو أقرب طريق للوصول إلى النتيجة النهائية أو العائد المنشود، المهام والأداءات الجوهرية والمهمة لإنجاز عمل ما بأكفأ ما يمكن فى أقل وقت ممكن.

ولكى ننجح فى ذلك، ونستخدم هذا الأسلوب بكفاءة، فعلى المرء أن يركز على ثلاثة جوانب: الأول هو ضرورة أن يعرف، ويحدد بدقة ما الذى يمتعه بأدائه أو ما يحب أن يعمله، والثانى أن يعرف – وبدقة – جوانب قوته وجوانب ضعفه: ما الذى يجيده وما الذى لا يستطيع عمله، ما المهارات التى يمتلكها ويجيدها، والأخرى التى يفتقر إليها، والثالث أن يعرف – بدقة – طبيعة العمل الذى يؤديه أو المكلف به، وما متطلباته، وكيف يؤديه على أحسن ما يمكن، أى يحدد كل جوانب عمله ومتطلباته.

1- افعل ما يمتعك: من أهم مكونات الرضا عن الحياة واستمتاع الفرد بها، أن يكون الفرد مستمتعا بالعمل الذى يؤديه. والفرد الذى يعرف – بشكل عام – ما الذى يحبه ويستمتع بأدائه، وما الذى لا يحبه، سوف يسعى جاهدا، بل وسيكون قادرا على أن يجعل من العمل الذى يؤديه والمهام المتعلقة به، أشياء مماثلة للأشياء التى يستمتع بها، وذلك على العكس من شخص آخر لا يعرف ماذا يحب، ويكون كارها أو نافراً من عمله. من الضرورى – إذن – أن نحاول قدر الإمكان أن نفعل ما نحب، وبالتالى أن نحب ونستمتع بأعمالنا، مع التسليم بأننا جمعيا نضطر أحيانا إلى ممارسة مهمة ما لا نشعر تجاهها بأى متعة. ولكن يجب أن يظل هذا هو الاستثناء.

2- ركز على نقاط قوتك: من المهم للفرد أن يعرف نقاط قوته ونقاط ضعفه. ومن أكفأ الطرق لمعرفة ذلك هو أن يقوم بما يسمى "تحليل القوة والضعف، الإيجابيات والسلبيات" (وهو أحد أساليب فهم المواقف المعقدة)، فهذا الأسلوب يمكن الفرد من إجراء تقييم موضوعى لنقاط قوته وضعفه بخصوص موقف أو مشكلة ما. ولا شك أن إجراء الفرد لهذا التحليل سوف يساعده كثيرا على إيجاد العمل الذى يلائمه، وهو ذلك العمل الذى يتطلب إنجازه بكفاءة مهارات وقدرات هى ذاتها التى تمثل نقاط قوة الفرد. وفى ذات الوقت، فإن نقاط ضعفه لا يكون لها أى آثار سلبية على ممارسة هذا العمل على وجه التحديد.

3- افهم كيف تؤدى عملك بشكل ممتاز: إحدى الطرق المهمة التى يمكنك الاستعانة بها لتعرف ما إذا كنت تؤدى عملك بشكل ممتاز، ويكون ذلك هو رأى رئيسك فى العمل، وأن يكون راضيا وموافقا على أسلوب عملك وما تحققه من إنجازات. بالإضافة إلى ذلك يجب أن توجه لنفسك الأسئلة التالية:

أ - ما الغرض من هذا العمل الذى أقوم به الآن؟

يفضل أن تجيب دائما عن هذا السؤال بجملة واحدة محددة تركز فيها على النتيجة، مثل:- "كي أحقق...." أو "لكى أحصل على....".

ب- ما معايير نجاح أداء هذا العمل؟

هنا عليك أن تحدد وتعرف المعيار الذى سوف يقرر رئيسك فى العمل على أساسه ما إذا كنت قد أديت عملك بشكل جيد أم لا. وكذلك عليك – بعد أن حددت أهداف هذا العمل – أن ترى إلى أى درجة تمكنت من تحقيق تلك الأهداف.

جـ- ما الأداء المتميز، أو متى يقال عن أداء عمل ما أنه أداء متميز؟

هنا عليك أن تعرف وتحدد – من خلال المحيطين بك ومن خلال خبرتك العملية – المعايير التى إذا توافرت عند أداء عمل ما، فإنه يصبح أداء متميزاً، وابحث عن كيف يمكنك أن تحقق ذلك، أى أن تكون من أصحاب الأداء المتميز.

د- ما أولوياتى فى العمل؟

يجب أن تحدد ذلك بوضوح، حتى إذا ما حدث وكثرت أعباؤك أو تعددت وتنوعت مهام العمل، أن تقوم بالتركيز على واختيار المهام الأكثر أولوية.

هـ- ما الموارد المتاحة؟

إجابتك عن هذا السؤال سوف توضح لك كل ما هو متاح لك من أدوات يمكنك الاستفادة منها فى إنجاز هذا العمل، وعليك أن تحسن الاستفادة من كل ما هو متاح لك من موارد.

و- ما التكلفة المقبولة؟

إجابتك عن ذلك تجعلك على وعى بالحدود التى تتحرك فيها، وبالتالى تعمل فى حدود ما هو متاح ومسموح به.

ز- ما موضع عملي بالنسبة لمنظومة العمل فى المنظمة، أو ما علاقة هذا العمل بأعمال الآخرين؟

الإجابة عن ذلك ستوضح لك المنظومة العامة التى تعمل من خلالها، وتجعلك تعرف التأثير المتبادل بين عملك وأعمال زملائك.

إن الفرد إذا أجاب عن تلك الأسئلة بوضوح، فإنه سوف يعرف – على وجه الدقة – كيف يؤدى عمله بصورة جيدة. وإذا عرف ماهية الأداء المتميز، فمن الممكن أن يخطط لكى يصل إليه ويمارسه مستغلا لكل الموارد والإمكانات المتاحة له.

والخلاصة: فقد عرضنا فى هذا القسم لثلاث طرق يمكن للفرد من خلالها تحديد أولويات مهام عمله، وهى:

أ - أن يركز على ما يمتعه ويسعد بأدائه.

ب- أن يستخدم أسلوب "تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف"، وهو ما يساعده على ممارسة العمل الذى يتناغم مع نقاط قوته، ولا يتأثر بنقاط ضعفه.

ج- كيف تفهم عملك، وتعرف متطلباته، وأن تركز على المهام الأساسية فيه، وهى – عادة - التى يعتبرها رئيسك أهم متطلبات أدائه بشكل متميز. وبتركيزك على الأولويات الصحيحة، سوف تضمن أنك دائما ستؤدى عملك بشكل كفء.

ثالثا: سجلات الأداء

الوظيفة: معرفة كيف تقضى وقتك أو كيف تستخدمه.

كيفية الاستخدام: يساعدك هذا الأسلوب كثيرا فى أن تعرف وبشكل مفصل جدا كيف تقضى وقتك أو كيف تستخدمه. والواقع أن معظم من يقوم بذلك لأول مرة، يُصدم عندما يكتشف أنه يهدر الكثير والكثير جدا من وقته، ويقضيه سدى فى مهام لا طائل منها، أو ذات فائدة محدودة، بل – وإن كان لها فائدة – فمن الممكن القيام بها فى زمن أقل كثيرا مما تستغرقه الآن.

كذلك، فإن من يقوم باستخدام هذا الأسلوب (سجل الأداء) سوف يكتشف أن مستوى نشاطه ليس ثابتا، بل يتباين عبر ساعات اليوم، ويتوقف ذلك على عدد كبير من العوامل مثل مستوى السكر فى الدم، وآخر فترة راحة أخذها الفرد وطولها، والضغوط النفسية...الخ. وكذلك، فإن لكل فرد ساعته البيولوجية التى يكون بسببها يقظا نشيطا فى فترات معينة من اليوم، وفى فترات أخرى خاملا كسولا.

إن قيام الفرد بمتابعة ورصد كل ما يقوم به خلال اليوم، وأن يستمر ذلك لعدة أيام، سوف يمكنه من معرفة كيف يقضى وقته، ومتى يكون فى أعلى معدلات نشاطه، ومتى يكون عكس ذلك.

فى هذا الأسلوب يقوم الفرد – إذن – لعدة أيام بتدوين كل الأنشطة والممارسات التى يفعلها أثناء اليوم، وأوقاتها بدقة، والمدة التى يستغرقها كل نشاط. وإذا قام بتغيير أى من تلك الأنشطة، فعليه أن يكتب وقت هذا التغيير. وعلى الفرد أن يلاحظ ويدون حالته العامة (منتبه – سعيد – خامل – متعب....الخ) عند ممارسته أو قيامه بكل نشاط، وأن يحاول أن يجد علاقة بين ذلك وما يتعرض له من ضغوط خلال اليوم.

وبعد هذا الرصد والتسجيل لعـدة أيـام، يقـوم الفـرد بفحـص وتـدبر تلـك السـجلات، وتحليلها والخروج بدلالاتها. وسوف يفاجأ بكم الوقت الذى يهدره فى أشياء ومهـام لا قيمـة لها. كذلك، فسوف يتعرف على أوقات يقظته ونشاطه وفترات خموله وكسله. وسـوف يجـد أن ذلك يرتبط بعدد من العوامل مثل ما يأخذه من فترات للراحـة، وأوقـات تنـاول الطعـام وكميته، وأسلوب التغذية المتبع. ويستطيع الفرد – بسهولة – بعد تحليل تلك السـجلات أن يعدل كثيرا فى "سجل أدائه" فى الاتجاه الإيجابي، كأن يقلل مـن المهـام عديمـة القيمـة، أو أن يخصص أوقات التيقظ والنشاط للمهام ذات الأولوية، وأن يغير فى عاداته المؤثرة سـلبا عـلى مستوى نشاطه العام وطاقته الكلية، وأن يختصر الزمن الذى يستغرقه نشاط ما... الخ.

والخلاصة: أن سجلات الأداء أداة مفيـدة فى فحـص وتحديـد كيفيـة اسـتخدام الوقـت وتوظيفه بالشكل المأمول. كذلك فهى تساعد الفرد على معرفة مسار ومستوى نشاطه العام عبر ساعات اليوم. وتحليل وتـدبر سـجل الأداء يمكـن الفـرد أن يعـرف الأوقـات المهـدرة، أو المهام التى يقوم بها رغم أنها قليلة وعديمة النفع، كذلك سيعرف أى فترات اليوم التى يكون فيها فى قمة فاعليته ونشاطه، وبالتالى يخصصها لأهم أعماله أو أولوياته.

رابعا: خطط الأداء

الوظيفة: التخطيط قصير المدى، لإنجاز هدف بسيط ومحدد.

كيفية الاستخدام: يقصد بخطة الأداء قائمة المهام التى يجب عـلى الفـرد أن يقـوم بهـا لتحقيق هدفا ما، وفيها يكون التركيز على هدف واحد بسيط ومحـدد. فـإذا أردت أن تنجـز شيئا ما، فعليك أن تضع خطة تنفيذ هذا الشئ. فذلك يساعدك على التركيز عـلى الخطـوات الفعلية لتحقيق الإنجاز، ويجعلك دائما على المسار السـليم، حيـث يوجهـك بشـكل صـحيح وواضح تجاه الهدف.

ولكى تضع خطة أداء، فكل ما عليك هو أن تقوم بإعداد قائمة بـالخطوات الصـغرى أو المهام الصغرى الذى يترتب على إنجازها تحقيق الهدف المقصود. إن هذا قد يبدو لـك أمـرا بسيطا، إلا أنه مفيد جدا.

والخلاصة: فإن خطة الأداء، هى قائمة بالمهام الصغرى التـى عليـك أدائهـا لـكى تحقـق هدف معين محدد. ولكى تستخدم هذا الأسلوب، فما عليك إلا أن تقـوم بتنفيـذ كـل مهمـة من تلك المهام التى تضمنها القائمة التى قمت بإعدادها.

خامسا: قوائم تحديد أولويات الأداء

الوظيفة: التأكد من:

أ- أنك سوف تقوم بكل المهام اللازمة لتحقيق هدف ما.

ب- أنك ستقوم بتلك المهمة بالترتيب الصحيح تبعا لأهميتها وأولوياتها فى تحقيق هذا الهدف، حيث الأهم، فالمهم، فالأقل أهمية.

كيفية الاستخدام: جوهر هذا الأسلوب هو قيام الفرد بإعداد قائمة تتضمن كل المهام التى ينبغي القيام بها فى مكان ما، أو بخصوص موضوع ما، ثم ترتيب تلك المهام تبعا لأهميتها، والبدء فى التنفيذ بأكثرها أهمية، ثم الذى يليها وهكذا.

ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة عندما يكون الفرد من أولئك الذين تتعدد وتتنوع مهامهم ومسئولياتهم. ورغم أن هذا الأسلوب بسيط جدا، فإنه فعال سواء كأداة يعتمد عليها الفرد فى تنظيم أموره وحياته، أو كأداة لتخفيض حدة الشعور بالانضغاط تخت وطأة تعدد المهام، ذلك لأن تعدد المهام فى ذاته لا يسبب ضغوطا شديدة، ريثما عدم تنظيمها أو ترتيبها هو الذى يخلق لدى الفرد شعورا بالتخبط وعدم السيطرة على ما يدور حوله، ومن ثم يشعر بأن تلك المهام عبء لا يطاق.

ولإعداد قائمة أولويات الأداء، فقم بكتابة كل المهام التى تريد إنجازها، وإذا وجدت أن عددها كبير، فحدد الجوانب الأساسية فى كل مهمة (الجوانب التى إذا قمت بها تكون كأنك قمت بالمهمة كاملة)، وإذا وجدت أن عدد المهام لازال كبيرا، فقم مرة أخرى بمزيد من التلخيص لها، إلى أن تصل إلى المرحلة التى ترى أنه لا مفر من القيام بتلك المهام التى قمت بتدوينها.

بعد ذلك تدبر تلك المهام ووازن بينها، وقم بإعطاء كل منها تقديرا كميا يعكس أهميتها وأولويتها، وذلك على متصل يتراوح بين الواحد (مهمة جدا) والستة (غير مهمة)، وإذا وجدت أن لديك مهمتين – أو أكثر – قد حصلا على الدرجة نفسها من الأهمية والأولوية، فأعد تدبرهما ورجح أيهما أكثر أهمية من الأخرى. المهم إلا يكون لديك أكثر من مهمة بنفس درجة الأهمية والأولوية.

بعد ذلك رتب مهام القائمة تنازليا، وأبدأ العمل فى أولى تلك المهام، ثم انتقل إلى التى تليها ..... وهكذا.

إن هذا الأسلوب يجعلك قادرا على البلورة والتحديد الدقيق لكل مهمة تريد إنجازها، كذلك يساعدك على البدء دائما بالأشياء المهمة أو ذات الفائدة العالية بالنسبة لك، بالإضافة إلى أنه يجعلك قادرا على التمييز بين المهام الضرورية بالنسبة لك، والأخرى التافهة والتى تستغرقك وقتك بلا طائل.

والخلاصة: فإن قوائم تحديد أولويات الأداء تعد وسيلة فعالة لاستثمار الوقت بشكل منتج وفعال. والفرد عندما يستخدم هذا الأسلوب، فإنه سوف يضمن:

1- أنه سوف يتذكر أن ينفذ كل المهام، ولن ينسى منها شيئا.
2- أنه سيبدأ دائما بالمهام الأكثر أهمية وأولوية، وبالتالى سينخفض الوقت الضائع أو المنقضى فى أعمال تافهة وقليلة الأهمية أو يتلاشى.
3- لن يشعر بالضغط والارتباك نتيجة تعدد المهام القائمة.

ولكى تعد قائمة الأولويات، فكل ما عليك هو كتابة كل المهام التى تريد القيام بها، ثم حدد أهمية كل مهمة منها، ثم رتب تلك المهام تنازليا طبقا لذلك، وابدأ بتنفيذ أكثر المهام أهمية وفائدة، وهى تلك التى تحتل قمة القائمة التى قمت بإعدادها.

سادساً: تحديد الأهداف الشخصية

إن تحديد الفرد لأهدافه الشخصية يساعده كثيرا على التخطيط لتحقيق تلك الأهداف. فالفرد عندما يحدد هدفه، فإنه يستطيع أن يقرر ماذا يريد، وبالتالى يمكنه أن يتحرك تدريجيا وخطوة خطوة تجاه تحقيق هذا الهدف على أرض الواقع. إن عملية تحديد الأهداف الشخصية، تمكن الفرد من أن يختار: أين، وكيف يمضى فى الحياة. فالفرد إذا عرف على وجه الدقة ماذا يريد، فإنه سوف يعرف ما الذى يجب أن يركز عليه ويهتم به، وما الذى يجب عليه أن يتحاشاه ويتجنبه.

وأسلوب تحديد الهدف عادة ما يستخدمه أبطال الرياضة، ورجال الأعمال الناجحين، والعظماء فى مجالات الحياة المختلفة. فهو يمكن الفرد من امتلاك رؤية واستراتيجية طويلة المدى، وفى ذات الوقت يكون دائما فى حالة من الدافعية المرتفعة، لأنه – ببساطة – مدرك أنه على الطريق الصحيح الذى اختاره هو وحده لنفسه. ولذلك – فإن هذا الأسلوب – يدفع الفرد دفعا إلى استخدام كل الإمكانات والموارد المتاحة له أكفأ استخدام ممكن، لأنه يعرف على وجه الدقة أين هو الآن والى أين يمضى.

إن الفرد عندما يضع لنفسه أهدافا واضحة ومحددة، فإنه يستطيع أن يقدر كميا مدى ما حققه من تقدم، ويشعر بالفخر والزهو والرضا عن الذات كلما خطا خطوة على المسار فى الاتجاه للإمام نحو تحقيق الهدف.

وهناك ميزة أخرى لتحديد وبلورة الأهداف، وهى أنها أحد أساليب زيادة الثقة بالذات. فالفرد عندما يخطو متقدما نحو هدف محدد، فإنه سوف يدرك نفسه على أنه

"قادر"، ويستطيع أن ينجز ما حدده لنفسه. إن عملية تحقيق الأهداف، وإدراك الفرد لهذا التحقيق، يمنحه أعلى درجات الثقة بالذات، ويجعله قادراً على إدراك أنه يستطيع إنجاز أهداف أخرى أصعب وأعلى مستوى، ذلك لأن النجاح يقود إلى نجاح أكبر.

والواقع أن وضع الأهداف يمكن أن يتم على أكثر من مستوى: فأولا يمكن للفرد أن يقرر – وبشكل بالغ العمومية – ماذا يريد أن يكون فى تلك الحياة، وما أهدافه العامة فيها، أو ما يريده من دنياه، وهنا نحن نتحدث عن تحديد الأهداف فى أعلى مستوياتها عمومية. بعد ذلك يقوم الفرد بتجزئة هذه الأهداف بالغة العمومية إلى أهداف أصغر، فأصغر إلى أن ينتهى من إعداد شجرة من الأهداف النوعية المحددة التى بتحقيقها تتحقق الأهداف العامة. وبمجرد أن يضع الفرد هذه الخطة التى تعكس أهدافه الشخصية فى الحياة، فإنه يبدأ فى العمل الجاد لتحقيقها، وتبعا لأولوياتها.

هذا هو الإطار العام لوضع الأهداف، ونعرض لخطواته بقدر من التفصيل، وذلك كما يلى.

1- إبدأ بتحديد أهدافك الشخصية

أولى خطوات ذلك هى أن يحدد الفرد أهدافه العامة فى الحياة، ثم بعد ذلك يتجه نحو التحديد والنوعية والتفضل إلى أن يصل إلى مستوى إعداد قائمة بما يجب عليه أن ينجزه اليوم. ومن خلال هذا البناء يمكن للفرد أن يحول ويترجم الهدف الكبير إلى عدد من المهام الصغرى المحددة التى يجب أن يمارسها يوميا ليحقق الهدف الكبير.

أولى خطوات تحديد أهداف الفرد العامة فى الحياة، هى أن يحدد الفرد ما الذى يريد أن يكون عليه، وما الذى يريد أن يحققه فى حياته، وماذا يريد من دنياه. فتلك الأهداف العامة هى التى سوف تحدد الرؤية العامة والمنظور الكلى لتصور الفرد لحياته، ومن ثم فهى المحددة لكل ما يتخذه من قرارات ويفضله من بدائل مطروحة أمامه.

ولكى تكون لديك نظرة شاملة ومتوازنة للحياة، تشتمل وتغطى كل الجوانب المهمة من حياتك، حاول أن تضع أهدافا تشمل الجوانب التسعة التالية:

أ - المجال الفني: هل تريد أن تحقق أى أهداف فنية؟ وما هى؟

ب- التوجه: هل فى حياتك الآن ما يجعلك دائم التركيز على ماضيك، أو تعتقد أنه قد فاتك شىء ما، أو أنك كان من الواجب عليك أن تحقق شيئا ما فى هذا

الماضى ولكنك لم تستطع ذلك، أو هل فى ماضيك ما يزعجك ويشعرك بالندم؟ إذا كان الأمر كذلك، فعليك أن تضع – من الآن – أهدافا تخلصك من ذلك، أى تحسن من سلوكك وأدائك الحالى، وتزيد من رضاك عن ذاتك، أو ابحث عن حلول مقبولة لتلك السلبيات والمشكلات التى تؤرقك حاليا بسبب أشياء سابقة.

ج- الوظيفة: ما الدرجة التى تريد الوصول إليها عبر مسارك الوظيفي (أقصى مركز تأمله)؟

د- التعليم: هل هناك تعليم ما أو معارف معينة تريد اكتسابها والحصول عليها. وما المهارات والمعلومات التى تحتاجها لتحقيق ذلك؟

هـ- الأسرة: هل تريد أن تصبح أبا (أو أما)؟ وكيف تعد لنفسك لكى تكون أبا جيدا؟ وكيف تحب أن يراك شريك حياتك وأفراد أسرتك المنشودة؟

و- الجانب المالى: ما طموحاتك المالية؟ أو ما حجم ما تريد أن تكون عليه ثروتك فى كل مرحلة من مراحل حياتك التالية؟

ز- الجانب الجسمي: هل لديك أى طموحات رياضية، أم أنك تأمل فقط أن تظل فى حالة صحية جيدة حتى آخر العمر؟ وما الخطوات التى يجب أن تقوم بها لتحقيق ما تريده فى هذا الشأن؟

ح- السعادة: ما تصورك لسعادتك، وما الذى تحب أن تكون عليه لكى تكون سعيدا ومستمتعا بحياتك؟

ط- الخدمة العامة: هل تحب أن يكون لك دور فى جعل العالم من حولك أحسن وأسعد؟ وإذا كنت تحب وتريد ذلك، فكيف يمكنك القيام بذلك؟

وبعد أن تقوم بتحديد أهدافك فى تلك المجالات التسعة، قم بالتقدير الكمى محددا أهمية أو أولوية كل منها، وذلك على متصل يتراوح من 1 – 6 درجات، حيث إن الدرجة (1) تعنى غاية الأهمية، والدرجة (6) غير مهمة. ثم راجع أهدافك وتقديراتك الكمية لها أكثر من مرة حتى تصل إلى مرحلة الاستقرار والرضا بأن تلك القائمة من الأهداف – مرتبة حسب أهميتها وأولوياتها بالنسبة لك – تعكس بالفعل شكل الحياة التى تريد أن تحياها، كذلك عليك أن تكون متأكدا أن تلك الأهداف هى بالفعل أهدافك أنت، وليس ما يريده لك الآخرون (الوالدان – الأصدقاء – العائلة....الخ).

وبمجرد الاستقرار والرضا عن الأهداف التى حددتها لنفسك، وأولوياتها (ما تم فى المرحلة السابقة) ضع خطة للأهداف والإنجازات التى تأمل فى تحقيقها فى

السنوات الخمس والعشرين القادمة، ثم قم بالاعتماد عليها وعلى ما ورد فيها، بإعداد أربع خطط على النحو التالى:

- خطة لأهدافك وطموحاتك فى السنوات الخمس القادمة.
- خطة لأهدافك وطموحاتك فى السنة التالية.
- خطة لأهدافك وطموحاتك فى الشهور الستة التالية.
- خطة لأهدافك وطموحاتك فى الشهر التالى.
- ونؤكد هنا أن تلك الخطط كلها سوف تشتق من الخطة الكبرى التى يتحدد مداها فى 25 سنة، وتتضمن أهدافك العامة من الحياة حسب أولوياتها.
- وأخيرا ضع قوائم يومية بالمهام التى يجب أن ننفذها كل يوم معتمدا على الأسلوب الذى عرضنا له فى خامسا، وبما يجب أن تقوم به فى الغد لكى تأخذ خطوة إلى الأمام تجاه تحقيق الأهداف العامة لحياتك.

ومن المهم أن تتابع وتراجع خططك باستمرار، وترصد أداءك لكى تتأكد أنك بالفعل تمضى على المسار الصحيح الذى حددته لنفسك. وبالطبع، فلسنا فى حاجة إلى التأكيد على ضرورة أن تكون أهدافك واقعية وموضوعية وقابلة للتحقيق.

2- احرص وتمسك بأن تظل دائما على الطريق فى المسار السليم

بعد أن حددت وقررت أهدافك وخططك، فعليك أن تحافظ على استمرارية ذلك وتواصله، ولا تدع الزمام يفلت من يدك. تابع وراجع وحدث قوائم أدائك اليومى، واحرص دائما على مراجعة ومتابعة خططك طويلة المدى، وعدل ونقح فيها بناء على ما يحدث من تغيير فى أولوياتك وخبراتك. المهم أن تظل قابضا على زمام المواقف، فأنت المحدد لأهدافك، والمخطط لتنفيذها، والساعى فعليا لتنفذها وفقا لخطط وبرامج أداء يومى واضحة، ولست تاركا نفسك للظروف والأحداث تحركك كما تشاء.

3- كيف تضع أهدافك بفاعلية؟

فيما يلى عدد من الإرشادات العامة التى تساعدك على وضع أهدافك بأنسب طريقة ممكنة:

أ - ضع الهدف بصياغة إيجابية دائما، أو عبر دائما عن أهدافك إيجابيا، فمثلا أن تصوغ الهدف فى صورة: "أن أقوم بكذا بشكل جيد" أو "أن أصل إلى كذا" يكون أحسن من أن تصوغه فى صورة سلبية مثلك: "ألا أقع فى الخطأ المعين".

ب- كن دقيقا جدا: لا تكتفى بمجرد تحديد وصياغة الهدف، بل حدد جدول زمنى لإنجازه حتى يمكنك قياس مدى تقدمك نحو تحقيقه. فعندما نضع جدولاً زمنياً

تفصيلياً للخطوات الخاصة بتحقيق هدف ما، سنعرف – بالضبط – متى نصل إلى الخطوة النهائية، وكيف. وكلما حققنا خطوة فى ميعادها المحدد شعرنا بمزيد من الثقة والرضا.

ج- حدد الأولويات: إذا كنت بصدد السعى لتحقيق عدة أهداف، فحدد أولوية كل منها، لأن هذا يجنبك الشعور بالارتباك، ويساعدك على تركيز انتباهك وطاقتك على الأشياء الأكثر أهمية.

د- اكتب الأهداف ولا تكتفى بذكرها شفاهة: فكتابتك للأهداف يجعلها أكثر وضوحا وبلورة فى ذهنك ويعطيها المزيد من القوة والأهمية، وهو ما يزيد من دافعيتك وسعيك الجدى لتحقيقها.

هـ- اجعل أهدافك الإجرائية صغيرة ومحددة: اجعل أهدافك فى المستوى المنخفض (أكثر الأهداف عيانية، أو الأهداف الصغرى التى تحقق هدفا أكبر وأعم) أهدافا صغيرة، ومحددة، وقابلة للإنجاز، ذلك لأنه إذا كان هدفك الإجرائى (ما تريد تنفيذه الآن) عاما، فسوف يبدو لك صعبا، ولن تستطيع أن تدرك ما تحققه فيه من تقدم ولذلك، فيجب دائما أن تشتق أهدافا صغرى – سهلة التحقيق – من الهدف الأكبر.

و- اجعل أهدافك مرتبطة بالأداء وليس بالنتائج: بمعنى أن تكون تلك الأهداف من النوع الذى تكون أنت المحدد والمتحكم فى السلوكيات والممارسات اللازمة لتحقيقها، أى أن يكون معظم أو كل "أوراق" إنجازها وممارستها على أرض الواقع فى يدك أنت، وليست متوقفة على عوامل خارجة عن إرادتك وتحكمك. عليك – إذن – أن تجعل أهدافك متوقفة دائما على أدائك وسلوكك وممارستك أنت، وليس على عوامل خارجية.

ز- اجعل أهدافك واقعية: من المهم أن تضع أهدافا يمكنك بالفعل تحقيقها. فالآخرون (الوالدان – الأصدقاء....الخ) يمكن أن يضعوا لك أهدافا غير واقعية لأنهم – ببساطة – قد يجهلون أو يتجاهلون رغباتك وطموحاتك. أما أنت، فلأنك تعرف ذلك، فعليك أن تكون واقعيا إلى أقصى درجة عند تحديدك لأهدافك. لا تتحدى نفسك بأن تضع أهدافا مستحيلة وبالغة الصعوبة (وإلا كنت ساذجا)، بل يجب أن تكون واعيا تماما بالصعوبات الموجودة فى أرض الواقع، قوتها ومداها، وكذلك تكون واعيا بمهاراتك وإمكانياتك.

ح- لا تضع لنفسك أهدافا بالغة السهولة: إذا كنا نحذر – فى النقطة السابقة – من وضع أهداف بالغة الصعوبة ومستحيلة، فإننا نؤكد هنا ضرورة إلا يكون

سقف أهدافك بالغ الانخفاض وشديد السهولة، فمن يفعلون ذلك هم الذين يخافون الفشل، والكسالى الخاملون. مهارتك هى أن يكون هدفك نقطة ضوء أمامك يمكنك الوصول إليها ببذل المجهود الواجب، وليس سرابا يستحيل الإمساك به، ولا أمل فى تحقيقه.

ونؤكد أنه من الممكن أن يعتقد الفرد أن هدفا ما غير واقعى، ويكون هذا اعتقادا خاطئا، وهنا يصبح لزاما على الفرد أن يغير هذا الاعتقاد مستخدما كذلك أسلوب "التخيل"، وهو أحد أساليب التحكم فى الضغوط، الذى عرضنا له تفصيلا فى الفصل الخاص بأساليب إدارة الضغوط.

ط- تحقيق الأهداف: عندما تحقق هدفا معينا، فعليك أن تأخذ وقتك للفرح والاستمتاع بما أنجزته. وعليك التمعن والتدبر فى معاني وتضمينات هذا النجاح، وكذلك تعامل مع هذه النجاح على أنه خطوة نحو تحقيق هدف أكبر وأشمل. وإذا كان هذا الهدف الذى حققته كبيرا أو مؤثرا، فعليك أن "تدعم" نفسك بالطريقة التى ترضيك.

وبعد أن حققت هدفا ما، وتدبرت ذلك جيدا بكل ما يعنيه ويحتويه من دلائل – عليك بمراجعة أهدافك التالية، وخططك التى أعددتها لذلك، آخذا فى الاعتبار ما يلى:

1- إذا كان الهدف الذى حققته بالفعل، قد تم تحقيقه – من وجهة نظرك – بسهولة فاجعل أهدافك التالية أصعب.

2- إذا كان الهدف الذى حققته قد أخذ وقتا طويلا وجهدا مبالغا، وتعرضت خلال رحلة إنجازه لصعوبات واحباطات شديدة جدا، فاجعل هدفك التالي أسهل وأبسط.

3- إذا كنت قد اكتشفت شيئا جديدا، أو تبين لك أمورا ما تدعوك إلى تعديل أهدافك التالية، فقم بذلك على الفور ولا تتردد.

4- إذا تبين لك – خلال رحلة تحقيقك لهذا الهدف – أن لديك نقصا ما أو قصورا فى مهاراتك أو أدائك، فراعى ذلك فى تحديدك لأهدافك التالية.

وتذكر أن الفشل فى تحقيق هدف ليس نهاية العالم، مادام الفرد قد تعلم واستفاد من تلك التجربة. المهم أن تستفيد من أى خبرة فشل عند تحديدك لأهدافك التالية. وأخيرا عليك أن تعرف أن أهدافك يمكن أن تتغير كلما أصبحت أكثر نضجا وبالتالى، عليك أن توائم بين أهدافك وما تشهده شخصيتك من نضج وثراء.

وإذا ظهر لك هدف ما على أنه أصبح غير جذاب أو غير نافع بالنسبة لك، فاتركه على الفور، واعلم "أنك لست عبدا لأهدافك، بل أهدافك هى التى فى خدمتك أو هى عبد لك". فلابد أن يكون تحقيقك لهدف ما مصدرا لسعادتك وإحساسك بالرضا، وإحساس صادق بالنجاح والإنجاز، وليس إحساس من يتخلص من عبء ثقيل كان يتمنى انتهاءه.

الخلاصة

لكى تحدد أهدافك الشخصية أو هدافك فى الحياة، فعليك أن تختلى بنفسك ساعتين لتفكر وتتدبر ما تريد تحقيقه فى مجالات الحياة المختلفة. وبعد ذلك ضع خطة لما تريد تحقيقه أو ما تريد أن تكون عليه بعد 25 سنة، وبعد 5 سنوات، وبعد سنة، وبعد 6 شهور، وبعد شهر واحد. وأخيرا قم بإعداد قائمة بالأعمال التى يجب أن تقوم بها غدا باعتبارها أولى خطواتك فى تحقيق أهدافك فى الحياة. إن تحديد الأهداف أداة مهمة لأنها:

أ - تجعلك تحدد وتقرر ما الذى تريد تحقيقه فى حياتك.

ب- توضح وتصنف وتفرز المهم بالنسبة لك عن غير المهم.

ج- تزيد من دافعيتك للإنجاز.

د- تزيد من ثقتك بنفسك بناء على ما تحققه من أهداف ملموسة.

هـ- وعليك أن تعرف كيف تسعد نفسك وتستمتع وتفرح وتكافىء نفسك على ما تحققه من أهداف. وتعلم من دروس الماضى، واستفد منها فى تحديد أهداف المستقبل والتخطيط لإنجازها.

سابعا: التبويب

الوظيفة: التخطيط لاستخدام واستثمار الوقت بأكفأ ما يمكن.

كيفية الاستخدام: لا شك أن أولويات الفرد وأهدافه هى التى تحدد كيفية استخدامه لوقته. ويعنى التبويب المواءمة بين طموحات الفرد وأهدافه من ناحية، وكم أو مدى الوقت المتاح له من ناحية أخرى. التبويب – إذن – هو العملية التى نتعامل من خلالها مع الوقت المتاح لنا، ونخطط لكيفية استخدامه لإنجاز الأهداف التى حددناها لأنفسنا. وعن طريق التبويب يمكن للفرد أن:

1- يفهم ما الذى يمكن أن يحققه بالفعل على أرض الواقع من أهداف، وفى ضوء ما هو متاح له من وقت.

2- التخطيط لاستخدام هذا الوقت المتاح أكفأ استخدام ممكن.

3- تخصيص جزء من هذا الوقت المتاح للتجريب أو الاستكشاف، أى القيام بأشياء لم يكن يقوم بها أبداً من قبل.

4- يتعلم أن يحتفظ دائما بجزء من وقته للطوارئ، لمواجهة أى أحداث لم تكن فى الحسبان، ويلزم أن يتعامل معها.

5- تخفيض حدة الشعور بالانضغاط، وذلك عن طريق المواءمة بين ما لديه من وقت، وما يوافق على تحمله من مهام أو أعمال جديدة.

والواقع أن هناك أكثر من أسلوب يمكن لنا من خلالها تبويب وجدولة أوقاتنا، فهناك الاعتماد على اليوميات، أى تنظيم وجدولة الوقت يوما بيوم (جدول الأعمال اليومى). ومن الممكن أن تكون تلك الجدولة أسبوعياً، أو شهريا. وهناك بعض برامج الحاسوب التى يمكن الاستعانة بها فى عملية الجدولة.

ولا يوجد أسلوب جدولة بذاته يمكن أن نقول إنه الملائم للجميع. وأسلوب التبويب قد يختلف لدى الفرد الواحد من مرحلة ما فى حياته أو عمله إلى مرحلة أخرى. وفى كل الأحوال، فإن أسلوب الجدولة الفعالة للوقت هو ذلك الذى يستوعب ويتضمن كل سلوكيات الفرد وما يقوم به من مهام عبر مدى زمنى محدد. والمهم أن يتسم بالانتظام، وأن تكون له بداية ونهاية محددة (كل يوم – كل أسبوع – كل شهر – كل 15 يوم....الخ بما يتناسب مع عمل الفرد أو مهامه التى يقوم بها.

خطوات تبويب الوقت

1- أبدأ أولاً بتحديد الوقت الذى ترى أنك تحتاجه لإنجاز مهمة ما. وبالطبع، فإن هذا التقدير سوف يعتمد على عاملين: طبيعة هذا العمل، وأهدافك الشخصية فى الحياة.

2- حدد – وبأقصى درجة من الدقة – الخطوات التنفيذية التى عليك أن تقوم بها لكى يتم انجاز هذا العمل على أحسن ما يكون، وأعد قائمة بها.

3- راجع قائمة أولوياتك، وأعد ترتيبها بحيث تبدأ التنفيذ بالمهام الأكثر أولوية وإلحاحية، وأيضا المهام التى لا يمكنك أن توكل آخرين للقيام بها بدلا عنك.

4- خصص وقتا للطوارئ، يكون احتياطيا أو "فارغا" غير مخصص لمهمة محددة، فسوف تكتشف أن تحتاج ذلك كثيرا. والقاعدة التى يجب أن تحكمنا هنا هى: إذا كان عملك من النوع الذى يمكن أن تحدث فيه مفاجآت أو أمور طارئة كثيرا، فاجعل وقتك الاحتياطي كبيرا، والعكس لو كان عملك أقرب إلى الثبات والدوام والروتينية (قليل المفاجآت أو الطوارئ). المهم أن تحرص

دائما على وجود مكان خال فى جدولك الزمني غير مخصص لأي مهام، لأن هذا يعطيك فرصة لمرونة الحركة، ويسمح لك بإعادة الجدولة متوافقا مع ما يستجد من طوارئ فى العمل.

5- ما يتبقى من الوقت بعد ذلك، فهو "ملكك الخاص"، ولك أن تستخدمه فى تحقيق أهدافك الشخصية، وذلك بأن تعد قائمة بأهدافك الشخصية وتجدولها فى ضوء هذا الوقت المتبقى لك وحدك.

وإذا تبين لك – بعد القيام بالخطوات الأربع الأولى – أنه لم يتبق لك وقت خاص أو ملك لك، فاعد النظر من جديد فى تلك الخطوات الأربع بالتعديل وإعادة التقييم، كأن تحاول أن تجد – مثلا – أن هناك مهاماً فى هذا العمل يمكنك أن توكلها لآخرين، أو أن هناك مهاماً يمكن بلورتها، بحيث يتطلب إنجازها وقتا أقل.....الخ. المهم أن تحرص على أن يكون فى الجدول بعض الوقت ملك لك أنت لتمارس فيه ما تراه وما تحبه محققا لأهدافك الذاتية.

وأخيرا نؤكد ضرورة أن يكون هناك توازن وتناغم بين قوائم أولويات العمل من ناحية وقوائم الأهداف الشخصية من ناحية أخرى، وضرورة ألا تجور إحداها على الأخرى. فإذا وجدت أنه لا وقت للأهداف الشخصية، أو كان هذا الوقت قليلا، فمن الضرورى إعادة النظر فى أعباء العمل وأولوياته، أى إعادة جدولته بشكل أفضل.

والخلاصة: فإن التبويب هى عملية يمكننا من خلالها التخطيط لاستخدام الوقت بأكفأ ما يكون. ويساعدنا التبويب على تخفيض الشعور بالضغوط، وزيادة الشعور بالنجاح والقدرة على الإنجاز. وعلى الفرد أن يختار نسق تبوب منتظم (يومى – أسبوعى – كل عشرة أيام.....الخ)، ويتوقف نسق التبويب المختار على ظروف الشخص (عمله وأهدافه من الحياة).

والتبويب أو الجدولة عملية من خمس خطوات:

1- حدد مقدار أو طول الوقت المتاح لك (يوم – أسبوع – شهر....الخ).

2- حدد بدقة المهام الأساسية التى يجب عليك القيام بها لكى تؤدى عملك بنجاح خلال هذه المدة المتاحة.

3- حدد بدقة مهامك الشخصية التى تحقق من خلالها أهدافك الشخصية.

4- خصص وقتا للطوارىء، وقتا يسمح لك بالتعامل مع أى مستجدات لم تكن فى الحسبان.

5- الوقت المتبقى – ولابد أن تحرص على ذلك – هـو ملكـك الخـاص، فـتصرف فيـه كـما يحلو لك وبما يحقق رغباتك وحاجاتك الخاصة.

وإذا وجدت أن هذا الوقت المتبقى للخطوة الخامسـة قليـل، فقـم بمراجعـة وتعـديل وتنقيح الخطوات الأربع الأولى.

الباب الثالث
التطبيقات العملية
لإدارة التغيير التنظيمي

الباب الثالث
التطبيقات العملية لإدارة التغيير التنظيمي

مقدمة

المراجع للتراث العلمى التطبيقي فى مجال إدارة التغيير التنظيمى يجد العديد من النماذج التى قدمت منذ فترات طويلة ربما تتجاوز الخمسين عاما عندما قدم كيرت ليفين جهوده الرائدة فيما أطلق عليه تحليل قوى المجال (Lewin, 1951)، وأعقب ذلك تقديم نماذج عديدة لسنا فى حاجة إلى حصرها فى هذا السياق لصعوبة ذلك، ولسنا بصدد تقييم لتلك النماذج لأن ذلك ليس هدفنا، بل كل ما نقصده هو الإشارة لبعض النماذج منذ تسعينيات القرن العشرين وما بعدها لرصد بعض هذه الجهود. فهناك نموذج ليفى وميرى (Levey & Merry, 1986)، ونموذج تشى (Tichy, 1983)، ونموذج كيركباترك (Kirkpatrick, 1985)، وماكلينان (Mclennan, 1989)، وبوراس وسيلفرز (Porras & Silviers, 1991، وكمنجس وورلى (Cummings & Worley,1993)، وكارنال (Carnall, 1991;1995)، وبيرجر وسيكوره (Berger & Sikora, 1994)، وكلارك (Clark, 1994)، وويلسن (Wilsin, 1992)، وبيرنز (Burnes, 2000)، وربنسون وربنسون (عبد الرحمن توفيق، 1998). وغير ذلك من النماذج التطبيقية التى تباينت فيما بينها فى مدى عموميتها وثرائها وجدواها التطبيقية (انظر: سيد الهواري، 2005؛ "أ"؛ 2005 "ب"؛ أحمد سيد مصطفي؛ 2005؛ على السلمي، 1988؛ Shultz & Shultz, 2006; Robins & Langton, 2004; Bernardin, 2007; Gibson & Billings, 2003; Kotter & Cohen, 2002; Burnes, 2004; Hiatt & Creasey, 2003; Kotter, 2012, Kotter & Cohen, 2012).

ولهدف المؤلف الحالى تم اختيار نموذجين من هذه النماذج المتعددة لعرضهما، ومناقشة مدى أهميتهما ودلالتهما فى إدارة التغيير الناجح، وهما نموذج كولن كارنال (Carnall, 1991; 1995) ونموذج دان كوهين (Cohen, 2005) وذلك خلال الفصلين التاليين لهذا الباب.

7

الفصل السابع
نموذج كولن كارنال
لإدارة التغيير التنظيمي

الفصل السابع

نموذج كولن كارنال لإدارة التغيير التنظيمي (*)

مقدمة

سيتم فى هذا الفصل عرض نموذج كولن كارنال (Carnall, 1991;1995) كاملا، من حيث طبيعته وفروضه ومسلماته وخطوات تطبيقه فى تنفيذ عمليات التغيير التنظيمى بمختلف مستوياته ونطاق اتساعه. وأخيرا الأدوات وأساليب القياس التى تستخدم لتقييم سير عملية التغيير فى مختلف مراحلها.

وقد تم اختيار هذا النموذج تحديدا لمجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

1- الخبرة العملية الطويلة لصاحبه والتى تجاوزت ثلاثين عاما فى إدارة التغيير بكفاءة فى العديد من المنظمات، مختلفة الأهداف والاستراتيجيات، وبخاصة التغييرات واسعة النطاق، وفى العديد من دول العالم.

2- أن الباحث اختار الأساليب والأدوات التى تستخدم فى هذا النموذج من التراث العريض لإدارة التغيير والتى وجد أنها مفيدة وتحقق الأهداف.

3- التقييم الموضوعى الدقيق لكافة مراحل وخطوات عمليات التغيير من خلال الأساليب والأدوات المتاحة والتى يمكن تطبيقها وتحليل بياناتها بسهولة من قبل القائمين على عملية التغيير أو المدربين...الخ. ومن ثم، تم تحديد مقدار التقدم الذى يحدث والصعوبات والمعوقات التى تواجه سير عملية التغيير وكيفية التغلب عليها.

4- سهولة استخدامه والتدريب عليه من قبل الباحثين المبتدئين والمديرين الذين يشكلون فرق توجيه التغيير.

5- أنه يتكامل مع نموذج دان كوهين (كوهين، 2010)، الذى تم تعريبه وترجمته للغة العربية، فى العديد من الجوانب بالشكل الذى يجعل وضع النموذجين معا فى الاعتبار مطلبا عمليا يحقق الأهداف المأمولة. هذا على الرغم من وجود بعض الفروق فى مسلمات وفروض كلا النموذجين.

(*) يمثل الفصل الحالى ترجمة بتصرف للإطار العام لنموذج كولن كارنال لإدارة التغيير التنظيمى، كما ورد فى كتابه: إدارة التغيير فى المنظمات، المنشور عام 1995، الطبعة الثانية. وذلك طبقا للتوثيق الموجود بقائمة المراجع (Carnall, 1995).

وبناء على ذلك سيشمل عرض نموذج كولن كارنال العناصر الآتية:

أولا: الإطار العام لبرنامج إدارة التغيير فى تصور كارنال.

ثانيا: استراتيجية التغيير.

ثالثا: تشخيص التغيير.

رابعا: طبيعة برامج التغيير.

خامسا: إدارة التغييرات الكبرى.

سادسا: الأساليب والأدوات المستخدمة فى التطبيق.

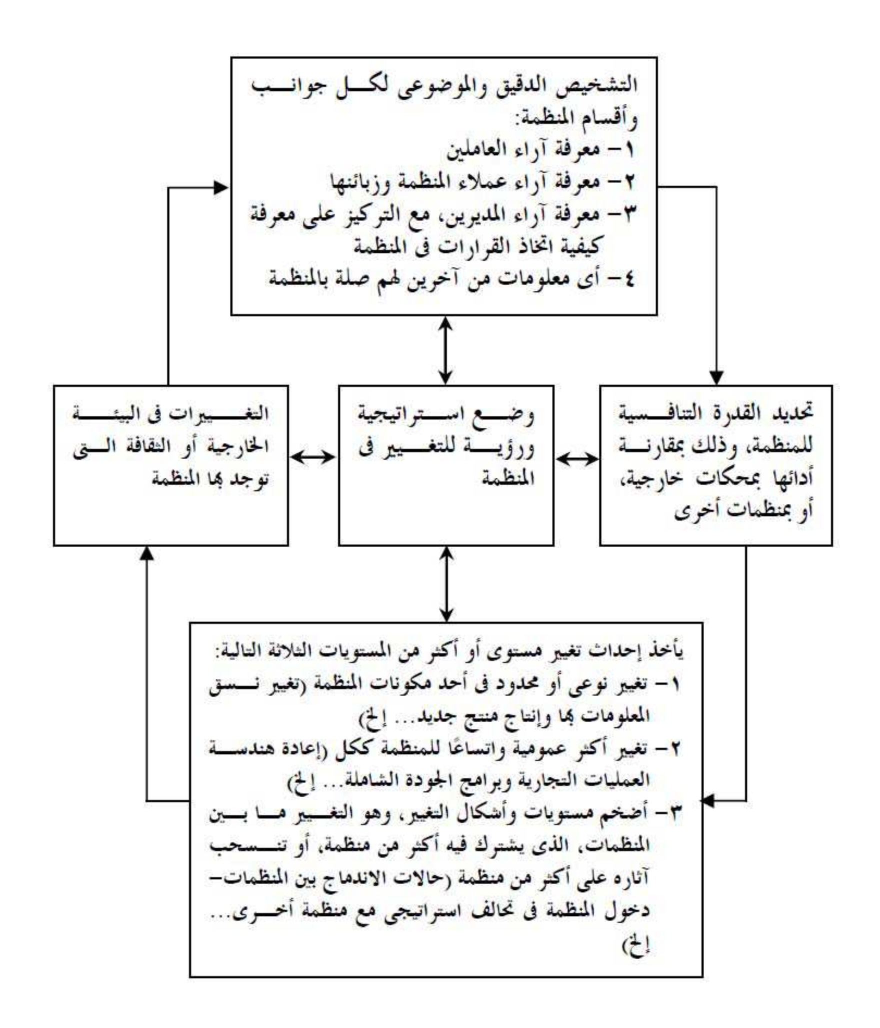
وفيما يلى نعرض لتفصيل ذلك:

أولا: الإطار العام لبرنامج إدارة التغيير التنظيمى فى تصور كارنال

يشمل هذا الجزء تقديم الإطار العام لبرنامج إدارة التغيير الاستراتيجى المخطط فى تصور كارنال كمدخل لما سيتم تناوله من تفصيلات فيما بعد. ويوضح الشكل التالى رقم (16-1) عناصر هذا النموذج. فهو يبرز المحددات والتأثيرات الرئيسية لأى تغيير تنظيمى، والتى يتحدد فى ضوئها مجال التغيير المطلوب تنفيذه ومستواه ومدى تعقده. فعلى سبيل المثال، كلما كان تعقد التغيير كبيرا، زادت احتمالات تبنى منحى شامل للتغيير. وكلما كان اهتمامنا مركزا على تطوير برنامج واضح للتغيير، يتم فيها تحديد المسئوليات وخطط المشروع والقادة الذين سيقومون به ومهام كل منهم..الخ، زادت احتمالات إنجاز التغيير بسرعة.

وكما هو واضح من الشكل، فإن جوهر أى برنامج تغيير هو وضع استراتيجية ورؤية واضحة لهذا التغيير، وهو ما يسميه البعض "الاختيار الاستراتيجي". إلا أنه لا يفضل استخدام تلك التسمية لأن كلمة "اختيار" تعنى أن وضع الاستراتيجية، أو اختيارها يكون قائما تماما على أسس ومعايير شعورية واضحة. وهذا لا يحدث، ففى كثير من المنظمات لا نجد أن لديها تصورا كاملا وواضحاً عن الكيفية التى تبزغ وتتكون الاستراتيجية من خلالها. ولهذا، فإن الكثير من الباحثين يعتقدون أن استراتيجية التغيير تنبثق وتتكون دون أن يكون ذلك نتاجاً لتخطيط صريح وواضح (شعوري) مائة بالمائة. فهى لا تتكون دائما بناء على تخطيط عقلاني صريح لأنشطة وممارسات عيانية واقعية فى المنظمة. ولا يعنى ذلك أننا نقول إن الاستراتيجية هى دائما غير عقلانية أو لا تنهض على اختيار عقلاني واعٍ. ولكن كل ما نؤكد عليه هو: "تنبثق استراتيجية التغيير فى أى منظمة، وتتشكل وتتحدد معالمها، من خلال عدد من الاختيارات المتتابعة، بعضها صريح

أو شعوري. وبعضها الآخر ضمنى أو لا شعوري، ولذلك، فإن استراتيجية التغيير تكون دائما نتيجة مباشرة لكل جوانب ثقافة المنظمة".



شكل رقم (16-1)

الإطار العام لبرنامج إرادة التغيير الاستراتيجي

المخطط فى تصور كارنال

هذا، وفى حالات التغييرات واسعة النطاق يجب أن تكون الغلبة عند تشكيل وتحديد استراتيجية التغيير للعمليات العقلانية المنطقية الصريحة. والسبب الذى

يدعو إلى القول بذلك هو أن الاستراتيجية فى مثل تلك الحالات، ستكون أكثر فاعلية وملائمة، إذا قامت على أساس "تشخيص" موضوعى وسليم لما هو قائم فى المنظمة، وفى خارجها.

وأصعب اختيار تواجهه استراتيجية التغيير هو تنفيذها الفعلى على أرض الواقع. ولا شك أن الإعداد للتنفيذ يكون أكثر فاعلية إذا حددنا بدقة الأفراد الذين سيتولون التنفيذ، وآثار التغيير عليهم، وأن نشركهم فى مراحل التشخيص والتخطيط، كلما كان ذلك ممكنا ومناسبا. وكذلك، فإن التشخيص الدقيق يوضح - بدقة - مدى إمكانات المنظمة واستعدادها للتغيير.

والشيء المهم الذى يجب التأكيد عليه أن تشخيصنا لوضع المنظمة، وتحديدنا لمدى إمكاناتها واستعدادها للتغيير، يصبح أحسن وأكفأ، إذا حددنا القدرة التنافسية لتلك المنظمة، وذلك بمقارنة أدائها، أو أى جانب فيها، بمحكات خارجية معينة. فتحديد الوضع النسبى للمنظمة فى عدد من الأبعاد مثل مواردها البشرية والمادية، ونسق المعلومات الخاص بها، وقدرتها على تلبية احتياجات السوق وإجراءات العمل...الخ، سوف يؤدى بالضرورة إلى توليد أفكار واقعية حول نقاط القوة والضعف فى المنظمة، وكيف يمكن تعظيم الأولى، ومواجهة الثانية.

ويمكن تقييم المنظمة - أو أى من جوانبها - من خلال محكين يمكن الاعتماد عليهما:

أ - مقارنة ما تقدمه المنظمة من إنتاج أو خدمات بما يقدمه أقوى المنافسين المباشرين لها.

ب- مقارنة المنظمة بأعلى المعدلات العالمية.

وفى كلتا الحالتين يجب أن تتم المقارنات فى ضوء الأرقام الموضوعية الدقيقة. أى أن الاعتماد على مقارنة ما يتم فى المنظمة بمحكات خارجية، سواء فى ضوء المحك الأول أو الثاني، يجب أن يكون مكونا أساسيا فى عملية التغيير بكافة مراحلها، وفى مرحلة التشخيص (أولى مراحل التغيير) على وجه الخصوص. فهذا لا يساعدنا فى كفاءة التشخيص فحسب، بل يفيد فى جوانب أخرى، فهو يشجع المنظمة ويحثها على التعلم من الآخرين الأكثر كفاءة. وكذلك فهو يؤدي إلى رفع دافعية العاملين ليحققوا معدلات أداء أعلى وأهداف أكبر مثلما يفعل الآخرون.

وبعد أن عرضنا لاستراتيجية التغيير، وكيف تنشا وتتكون، وضرورة نهوضها على عملية تشخيص جيدة لوضع المنظمة الحالى من كافة جوانبه، وأنها تعتمد على بحوث عن أراء العاملين والمديرين والقادة وكل من له صلة

بالمنظمة، يبقى أن نعرض للجزء الأخير المتبقى من نموذج التغيير الاستراتيجي الذى أوضحناه فى الشكل السابق، إلا وهو طبيعة التغيير الذى يجب أن يتم وأهدافه.

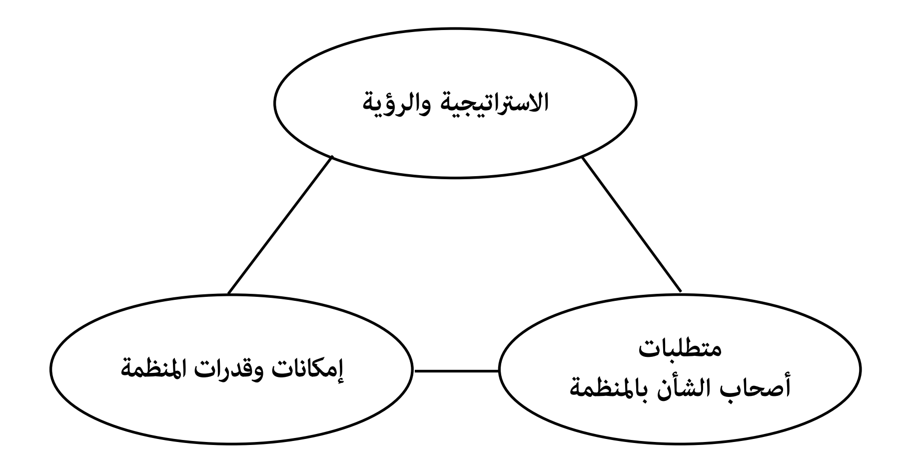
إن التشخيص الجيد لواقع المنظمة، ووضع الاستراتيجية والرؤية الملائمة للتغيير يقود المنظمة إلى إحداث تغيير فى مستوى من ثلاثة مستويات وهي:

1- المستوى الأول: إجراء تغييرات نوعية أو محددة داخل المنظمة ذاتها مثل تغيير نسق المعلومات أو إنتاج منتج جديد أو التوسع بإنشاء مصنع آخر...الخ.

2- المستوى الثاني: أن تنخرط المنظمة فى برنامج تغيير أكثر اتساعا وعمومية. ومن أمثلة تلك البرامج: برامج إعادة هندسة العملية التجارية، وبرامج الجودة الشاملة، وبرامج لتصنيع وعرض المنتج فى التوقيت الصحيح واستراتيجيات حَسن إدارة الوقت لزيادة الإنتاج. فلكل تك البرامج تأثيرها على المنظمة ككل أو كنسق واحد متكامل، بالإضافة إلى أنها تهدف كذلك إلى إحداث تغيير فى الإطار الثقافى الخارجى المحيط بالمنظمة.

3- المستوى الثالث: وهو أضخم أنواع التغييرات وأكثرها اتساعا، حيث لا يمثل التغيير هنا مجرد جانب أو مكون داخل المنظمة، ولا المنظمة ككل كنسق واحد، بل يتعلق بعلاقة المنظمة مع منظمة أخرى أو أكثر، ولذا يطلق عليه التغيير متعدد المنظمات. وهو التغيير الذى يحدث عند اندماج منظمة مع غيرها، أو إنشاء ما يسمى بالمنظمات المتحدة، أو دخول المنظمة فى تحالف استراتيجى مع منظمة أخرى. ويحكم هذا النوع من التغيير برامج تسمى "برامج التغيير الشامل متعدد المنظمات". ويوجد فى كثير من دول العالم مكاتب استشارية عالمية كبرى تتولى الإشراف على تنفيذ هذا النوع الضخم من التغيير.

ونختتم هذا الجزء بالتأكيد على أن إنجاز وتحقيق أى تغيير استراتيجى مخطط، يمكن تصوره على أنه "دائرة من التعلم"، كتلك التى يوضحها الشكل التالى رقم (16-2)، الذى يتألف من ثلاثة مكونات أساسية هى استراتيجية المنظمة ورؤيتها للتغيير، ومدى فهم أصحاب الشأن وقناعاتهم بهذا التغيير، وإمكانات وقدرات المنظمة أو مدى استعدادها للتغيير.



شكل رقم (16-2)

عملية التغيير كدائرة تعلم

ثانيا: استراتيجية التغيير التنظيمى

مثال لحالة تغيير

رغم أن أسبابا خارجية - خارج المنظمة - ربما تكون هى السبب وراء ضرورة إجراء تغيير فى منظمة ما، فإن أسباب التغيير والدافع الرئيسى له عادة ما يكون مشكلة أو أكثر داخل المنظمة. ففى إحدى المنظمات نشا خلاف بين إدارة المنظمة من جهة - ممثلة فى المدير المالى ومدير الإنتاج - والعاملين من جهة أخرى، بخصوص موضوع الحوافز الإضافية، ومدى تناسبه ومواءمته مع باقى جوانب العملية الإنتاجية مثل حجم الإنتاج وجودته وتكاليفه وحجم الأجور..الخ.

وكانت المنظمة قد قررت بالفعل إعادة النظر فى هذا الموضوع، والقيام بالتغييرات الضرورية اللازمة لتحسين كل من حجم ونوعية الإنتاج ورفع كفاءة العاملين فى المنظمة، بحيث يتحدد أجرهم الكلى (الأساسى والحوافز) بناء على حجم ونوعية ما ينتجون، وهو ما أثار مخاوف معظم العاملين، وأصبح المناخ العام فى المنظمة غير مريح ومشوب بالكثير من التوترات، وأصبحنا بصدد وضع يستلزم التدخل والتغيير.

وقد تم الاتفاق فى المنظمة على الاستعانة بمستشارين للتعامل مع هذا الوضع، والقيام بالإجراءات المطلوبة. وقام هؤلاء المستشارون بالخطوات التالية:

1- إجراء دراسة مسحية على العاملين فى أقسام الإنتاج لتبين وجهة نظرهم أو تصورهم للعلاقة بين نظام أجورهم وحوافزهم بالإنتاج.

2- بحث مشاكل الإنتاج وأسباب التزايد المستمر فى تكلفته.

3- وضع نظام أجور موضوعى ومقبول من كل من الإدارة والعاملين.

4- تحديد أى جوانب أخرى فى المنظمة تستدعى التدخل بالتغيير بهدف التحسين والتطور.

وبناء على نتائج الخطوات السابقة، تم الانتهاء إلى ضرورة استحداث نظام جديد للعمل، يساعد على إحداث الكثير من التحسينات والتغييرات الإيجابية.

واعتمد البرنامج المستخدم لإجراء تلك التغييرات على:

أ - ممارسات جديدة لأداء العمل بهدف تحسين جودة المنتج.

ب- ربط الأجر بالإنتاج.

ج- تعديل معايير الأداء الموجودة.

د- إدخال تكنولوجيا جديدة.

وعند التطبيق العملى لممارسات التغيير ظهرت- وهذا أمر طبيعي- بعض المشكلات، تم التدخل المباشر لحلها، والتغلب عليها. والمهم أنه نتيجة لهذا المنحى المتفتح فى الإدارة وفرق العمل الفعالة التى تم تكوينها فى أقسام المنظمة المختلفة، ثم تحقيق تقدم مذهل، وذلك خلال مدة لم تتجاوز أربع سنوات. فقد صارت المنظمة شيئا مختلفا اختلافا جوهريا، فزاد الإنتاج بنسبة 60٪، وانخفضت التكاليف، والأهم من ذلك أن الرغبة فى التغيير بهدف التطوير والتحسين المستمر أصبحت هى السائدة لدى جميع العاملين فى المنظمة، وصاروا أكثر ثقة فى أنفسهم ومنظمتهم.

والسؤال الآن، ما الذى نتعلمه من تلك الحالة؟ وما الاعتبارات الأساسية التى يجب أن نراعيها عندما نكون بصدد إجراء تغيير فى منظمة ما؟. الإجابة أن هناك ثلاثة دروس أساسية يمكننا تعلمها من هذا المثال، وهي:

الدرس الأول

عند قيامنا بأى تغيير فى منظمة ما، فلابد أن تتوفر ثلاثة عوامل يجب أن نوليها الاهتمام الكافى هي:

1- إدارة الأداء فى المنظمة

أول ما يجب أن نتعلمه من حالة التغيير الناجح فى المنظمة ضرورة أن يدرك كبار المديرين ويتعلموا أنه بعد فترة ما- تختلف من منظمة لأخرى- يجب أن تتغير أنظمة وأنساق العمل فى المنظمة، لأنها سوف تكون بالضرورة غير ملائمة. أما ما نلاحظه من عدم وعى وتجاهل كثير من المديرين فى مختلف المنظمات للأهداف المستقبلية، وانحصارهم الشديد فى أطر الماضى والحاضر، فهو إحدى

المشكلات الكبرى التى تعترض سبيل التغيير، وبالتالى يصبح "تعليم" المديرين الاهتمام بالمستقبل، عنصرا ضروريا لأى منظمة تسعى إلى التطوير المستمر.

نقطة أخرى يجب أن نتعلمها وهى ضرورة الاهتمام بآراء ووجهات نظر العاملين، وآلا يكون أسلوب الإدارة فى المنظمة هو الأسلوب التسلطى الذى يلقى بالأوامر واجبة التنفيذ دون مراعاة لوجهة نظر الآخرين.

إن أول شيء يجب أن نفعله عندما نشرع فى الإعداد لإجراء تغيير فى منظمة ما هو أن نعرف كيف يدرك المديرون مشكلات المنظمة، وكيف يتواصلون مع العاملين، وما الاستراتيجيات والأساليب التى يعتمدون عليها بهدف تحسين الأداء، وهل يعدلون من تلك الاستراتيجيات فى ضوء ما يصلهم من عائد خاص بها، وهل يشجعون الأفكار الجديدة، وهل يقيمونها بدقة، وهل الموارد المطلوبة متاحة. وباختصار، فإن أول شيء يجب أن نفعله عند الشروع فى القيام بأى تغيير هو أن نفحص ونقيم الأداء الإدارى فى المنظمة.

2- فرق العمل الفعالة

لما كانت عملية التغيير فى أى منظمة هى بطبيعتها عملية متعددة الجوانب، ويشارك فيها أفراد مختلفون (من كافة الأقسام ولهم اتجاهات ومعتقدات مختلفة....الخ) يصبح إجراء تكامل فعال بين الجوانب المختلفة والأفراد المختلفين أمراً بالغ الأهمية لنجاح برامج التغيير فى أى منظمة. فلابد أن ننجح فى إحداث تعاون فعال بين كافة المكونات الوظيفية (الإنتاج والمبيعات وخدمة العملاء والشئون المالية...الخ) فى المنظمة.

وأكثر ما يمكن أن يساعدنا فى تحقيق ذلك هو الاعتماد على عمليتين: الأولى تتمثل فى توفير المعلومات الضرورية والكافية للجميع، والثانية هى خلق حالة من الفهم المشترك، والاتجاهات المتماثلة حيال التغيير، والتى تدفعه فى الاتجاه المأمول.

3- هياكل وأنساق المنظمة الفعالة

ثالث ما نحتاجه عند إجراء تغيير بهدف تطوير منظمة ما، أن تكون هياكل وأنساق تلك المنظمة على درجة مقبولة من الفعالية. بمعنى أن تكون قادرة على تنفيذ استراتيجياتها القائمة بكفاءة، وأن تؤدى دورها الحاضر بالصورة المأمولة. وفى ذات الوقت تكون مهيأة لتبنى وتنفيذ استراتيجية جديدة.

ولكى تكون هياكل وأنساق المنظمة على درجة من الفاعلية، فمن الضرورى أن يكون هناك تحديد ملائم وواضح لكل من السلطات والمسئوليات ونظم

معلومات، وعملية تواصل ملائمة، وتوزيع عادل وموضوعى للموارد، سواء البشرية أو المادية على كل أقسام ووحدات المنظمـة، بالإضـافة إلى ضرورة وجـود نظـام ملائـم لتقيـيم أداءات الأفراد والحوافز والترقيات. فإذا لم تكن كل تلك الجوانب لها درجـة معقولـة مـن الفعاليـة، فإن التغيير لن ينجح بالدرجة المأمولة.

وعـلى ذلـك، فإنـه بـدون اتسـام كـل تلـك الجوانـب الثلاثـة (الإدارة، والتكامـل وروح الفريق، والهياكـل والأنسـاق) بالفاعليـة، فـإن تنفيـذ أى تغيـير سـوف يكـون عمليـة بالغـة الصعوبة.

إننا نقوم بالتغيير لسببين: إما لتحسين مستوى الفاعلية الموجودة بالفعـل فى المنظمـة، وإما بغرض أن تتوافق المنظمة مع تغييرات خارجية. ومعنى هذا أن مستوى الفاعلية الحالى للمنظمة هو الذى يحدد طبيعة السياق الذى سنجرى التغيـير فى إطـاره. والقاعـدة العامـة هنا هي: كلما كان وضع المنظمة الحالى فعالا، كان العاملون بها أكثر استعدادا لتقبل وتنفيذ أى تغيير فيها بنجاح. لهذا يجب أن نهتم دائما بكـل مـن الحـاضر والمسـتقبل، أى بكـل مـن الفاعلية والتغيير.

الدرس الثاني: التعلم من التغيير

المنظمة الفعالة هى التى تشجع التعلم من التغيـير وتدعمـه. وهـذا يعنـى أن هنـاك نسقا إداريا متفتحا (غير تسلطي) يشجع على المبادرة والمخاطرة المحسوبة، كلـما كـان ذلـك متاحا وملائما. وكذلك تتوفر لدى إدارة المنظمة القدرة على قياس ومتابعة ما يتم من تقـدم وما ينشأ من مشكلات.

وإذا عدنا للمثال الذى عرضنا له فى البداية عـن المنظمـة التـى نفـذت تغيـيرا ناجحـا، فسوف نجد أنه تبين أن مديرى تلك المنظمة والعاملين فيها تعلموا مـن خـبرة التغيـير التـى قاموا بها ما يلي:

1- ضرورة أن تكون هناك دائما مجموعة من الأهداف الواضحة للمنظمة، يعرفهـا جميـع العاملين فيها، وأن تمثل تلك الأهداف حلولا لمشاكل يـدركها ويعـبر عنهـا العـاملون فى المنظمة (أى أن الأهداف هى حلول لمشاكل قائمة).
2- يجب أن يركز التخطيط على قضايا ومشاكل نوعية محددة، وليس قضايا عامة.
3- مـن الضرورى البـدء بتحسـين أداء الإدارة العليـا، قبـل الانخـراط فى أى تغيـير يشـمل المنظمة كلها (أى البدء من قمة الهرم الوظيفي).
4- إن تحقيق أى نجاح مبكر أو أثر إيجابى سريع للتغيـير يـؤدى إلى زيـادة ثقـة العـاملين بأنفسهم وبقادتهم.

5- التغيير وإدارته عملية صعبة وبطيئة بطبيعتها.

6- يجب أن يدرك العاملون أن المديرين يعملون بجد ونشاط فى مواقف خاصة بهم. أى أن يقتنع العاملون أن المديرين معهم على نفس الموجة.

7- المتابعة والقياس والتقييم المستمر عوامل ضرورية لنجاح التغيير.

8- إدارة التغيير هى عملية تعلم لكل الأفراد المشتركين فيه.

الدرس الثالث

يتضمن هذا الدرس نقطتين: الأولى أن خارطة التغيير الناجح هى التى تشمل: تشخيصا منظما ودقيقا لوضع المنظمة الحالى من كافة جوانبه، وبرنامجا واضح المعالم لممارسات التغيير بناء على هذا التشخيص، بشرط أن يراعى أن التغيير "عملية ديناميكية"، وليس خطوات استاتيكية ذات تسلسل جامد.

النقطة الثانية هي، أنه من الخطأ الشديد الذى يقع فيه كثير من المديرين هو سعيهم "لبيع" التغيير للعاملين، تماما كالبائع الذى يريد أن يبيع سلعته لزبون ما بأى طريقة.

إن بعض المديرين يقول للعاملين: "إن ما سيتم سوف يعجبكم"، "إنه سيحل جميع مشاكلكم"، "إنه سيجعل كل شيء فى المنظمة على مايرام"، "لا تخافوا وتقلقوا، فهو لن يسبب أى خسائر أو أضرار لكم"...الخ من مثل تلك الأقوال التى يعتقد هؤلاء المديرون أنها سترضى وتحمس العاملين للتغيير. والواقع أن هذا "البيع والترويج" هو أسوأ أنواع إدارة التغيير.

إننا نسلم بأهمية ترويج التغيير بين جميع العاملين بالمنظمة، إلا أن ذلك يجب أن يتم بشكل موضوعى من خلال ربطه بمشاكل العاملين واحتياجاتهم، وليس من خلال الأقوال المرسلة. فإذا نجحنا فى الربط بين التغيير ومشكلات العاملين واحتياجاتهم، فإن ما يصاحب التغيير من قلق لن يكون فى تلك الحالة قلقا معوقا، بل قوة دافعة تحفز على قبول التغيير وتنفيذه بنجاح.

ثالثا: تشخيص التغيير التنظيمى

(1) تكوين الرضا بالتغيير وقبوله والموافقة عليه

لن ينجح التغيير إذا لم نتأكد من البداية- وقبل الشروع فيه- من أنه مرغوب فيه ومحل قبول ورضا غالبية العاملين فى المنظمة. لابد من أن ننجح فى أن نجعل الناس تدرك، وتقتنع، بأنهم فى حاجة إلى هذا التغيير.

إن أى فرد فى أى مجال حينما يظل لسنوات طويلة يمارس عمله بنفس الأسلوب والإجراءات، فإنه "يتقوقع" داخل هذا الأسلوب وتلك الإجراءات، ويعتقد أن أى تغيير فى هذا السلوك لن يمكنه من أداء عمله بنفس الكفاءة التى اعتاد أن يمارسه بها، ولذلك فهو "يستغرب"، ويواجه أى محاولة للتغيير بالتساؤل: "لماذا"؟ ... لماذا التغيير.

ما نود التأكيد عليه أن إعداد الناس للتغيير، وجعلهم يدركون أهميته بالنسبة لهم ليس عملية "منطقية" أو عقلية بسيطة، بل عملية معقدة ومتعددة الجوانب وتتطلب مجهودا مخططا ومنظما.

إن تنفيذ التغيير لا يتحدد وفق تشخيص دقيق وصحيح لوضع المنظمة وإعداد برنامج تغيير ملائم لتغيير الأوضاع فحسب، بل لابد أن يكون ذلك كله قائما على، ومصحوباً بقبول ورضا وقناعة العاملين فى المنظمة. فلا قيمة لتشخيص دقيق وصحيح للتغيير، إذا لم يكن هناك إدراك وقناعة بأهمية وحاجة المنظمة له، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

(2) متابعة الأداء وقياس الفاعلية

ماذا نعنى بمصطلح "فعال"؟ كيف نحدد ما إذا كانت منظمة ما تؤدى عملها "بشكل جيد" أم لا؟ وماذا نعنى بـ "شكل جيد"؟ هل نقصد به ما تحققه من ربح مادي؟ أم قيمة مبيعاتها؟ أم قيمة حصتها فى السوق؟ أم مستوى ما تقدمه من خدمة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هو المستوى المقبول؟ وماذا عن قدرتها التنافسية؟ .... الخ.

ما نريد أن نصل إليه هو أن تحديد فعالية أى منظمة عملية معقدة ومتعددة الجوانب. ورغم ذلك، فإننا نحتاج دائما إلى قياس الفاعلية لسببين: الأول لكى نتعرف على مواطن الضعف ومصادره وأسبابه لكى نحسنها، والثانى لأن المنظمة غير الفعالة أو منخفضة الفعالية ينشا عنها مناخ وسياق يصعب إجراء وتنفيذ التغيير فيه. ونحن فى حاجة إلى التعرف على كلا الجانبين. فمعرفة مصادر وأسباب عدم الفاعلية- كأولى خطوات إعداد أى برنامج للتغيير- يمدنا بميزتين أساسيتين الأولى أن ذلك يساعد كثيرا على تنفيذ التغيير بدرجة أكثر كفاءة، وسرعة. والثانية أنه يجعل التغييرات المستقبلية، التى يمكن أن تحدث بعد التغيير الذى نحن بصدده الآن أسهل، ذلك لأن المنظمة سوف تكون أكثر تقبلا له، واستعدادا للتوافق معه، لأن الأفراد سيكونون قد تعلموا الكثير من خبرة التغيير

الحالية. فالقاعدة هى أن نجاح أى تغيير يجعل الأفـراد أكـثر اسـتعدادا وتهيـؤاً وقـدرة عـلى تحمل ضغوط التغييرات التالية التى يمكن أن تحدث مستقبلا.

ومعنى هذا أنه بزيادة فاعلية المنظمة، يسهل تنفيذ التغيير فيها بنجاح، وهذا التنفيـذ السهل والناجح، يجعل المنظمة أكثر فاعلية...وهكذا.

أ - الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness

يميز البعض بين الكفاءة والفاعلية، إذ يقصد بالكفاءة حسـن اسـتثمار المـوارد الحاليـة، بحيث تحقق أفضل نتائج ممكنة (أحسن أداء ممكن فى الحـاضر). أمـا الفاعليـة فهـى أكـثر شمولا، حيث تتضمن الكفاءة، بالإضافة إلى القدرة على التوافق. فالمنظمة الفعالة هـى تلـك التى تكون على درجة عالية من الكفاءة، وفى ذات الوقت قادرة عـلى تعـديل اسـتراتيجياتها وأهدافها بمرونة وسرعة لتتوافق مع ما ينشا من مستجدات وظـروف متغـيرة فى فى المحـيط الخارجى المرتبط بها والمؤثر فيها. ولا شك أن الكفاءة (حسن الأداء فى الحاضر) من شأنه أن يوفر للمنظمة الموارد والوقت والثقة لتقبل أى تغيير والتوافق معه بسهولة (الفاعلية).

ويرى بعض الباحثين أن جوهر الفاعلية يشتمل على ثلاثة مكونات هي:

1- تحقيق أهداف الحاضر (الكفاءة) التى تم وضعها، سواء فيما يتعلق بالأرباح أو حصـة المنظمة فى السوق أو الشهرة...الخ. إلا أن مجرد تحقيق الأهداف لا يكفي، بل لابـد أن يتم ذلك بأقل تكلفة مادية وبشرية ممكنة.

2- الاحتفاظ بالنسـق الـداخلى للمنظمـة ثابتـا ومسـتقرا عـلى مسـتواه المرتفـع. ونقصـد بالنسق الداخلى للمنظمة (أو قلبها) مجموعة الإجراءات الأساسية مثـل كيفيـة تقـدير أداءات الأفراد، وتطوير أساليب الإدارة والتدريب المتواصل، ونظام الحوافز والمكافآت. ونعتقد أن أهم مكونات هذا النسق هو الحـرص الـدائم عـلى أن يكـون العـاملون فى المنظمة فى كل المستويات الوظيفية من الأكفاء المهرة أصحاب الخبرة. فمسـتوى فـرق العمل فى أى منظمة أحد المؤشرات الجوهرية فى تحديد مدى فاعلية تلك المنظمة.

3- القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية، وما يتضمنه ذلك من علاقة المنظمة بالأسواق الخارجيـة ومجتمعهـا وسـمعتها لـدى الآخـرين، والمسـتجدات التكنولوجيـة فى مجـال اهتمامها. وبالطبع، فإنه لا يمكن الفصل التـام بـين تلـك المكونـات الثلاثـة التـى تمثـل جوهر فاعلية أى منظمة، فهى مترابطة ومتفاعلة.

ب- السؤال الآن: كيف يمكننا قياس تلك الفاعلية؟

يتوافر عدد من المقاييس الكمية والكيفية فى هذا الخصوص. ويمكننا القول إن المقاييس الكمية تساعدنا فى تقدير "الماضي"، رغم أننا نستطيع أن نستفيد منها فى استشفاف المستقبل. ورغم أن المقاييس الكمية تبدو مغرية فى الاستخدام ويجرى وراءها البعض، فإننا نحذر من أنها ربما تكون مضللة إلى حد كبير (باستثناء المؤشر الكمى الخاص بتحديد النفقات أو التكاليف). وعلى أى حال، فهذا ليس هو محور اهتمامنا الآن، فكل القياسات سواء الكمية أو الكيفية لها حدودها ومميزاتها وعيوبها. فكل ما نريد التأكيد عليه هو أنه من الضرورى عندما نقيس الفاعلية، ألا نحصر أنفسنا فى مجال ضيق، أو نعتمد على مقياس واحد. فالإطار الضيق سيكون بالضرورة مضللا. فمثلا لو اعتمدنا على مقدار الربح الذى تحققه المنظمة، واكتفينا بمجرد معرفة ذلك، فربما يضللنا فى تحديد مدى فاعلية المنظمة، حيث من المفروض هنا ألا نكتفى بذلك، بل لابد أن نعرف: هل كان بإمكاننا - فى ضوء الموارد هنا - أن نحقق ربحا أكبر؟ وما قيمة الربح الذى يحققه المنافسون؟ وما قيمة الربح الذى تحققه المنظمات المماثلة لمنظمتنا؟...الخ.

لاشك أن القياسات الكمية مهمة وتساعدنا على عمل تحليل دقيق لوضع المنظمة، ولكن الخبرة والحدس التى تتمثل فى التقديرات الكيفية لا تقل أهمية عنها. وبالتالى، فنحن نحتاج إلى عمل تقويمات كيفية عن رضا العاملين واتجاهاتهم وأسلوب الإدارة فى المنظمة، والقدرة التكيفية للمنظمة، وكيفية تطوير أو تحسين الإدارة.

إننا نحتاج إلى عدد كبير من المؤشرات لكى يمكننا تقدير فاعلية أى منظمة بشكل ملائم، وهو ما يوضحه الشكل التالى رقم (3-16) والذى يطلق عليه "مصفوفة الفاعلية".

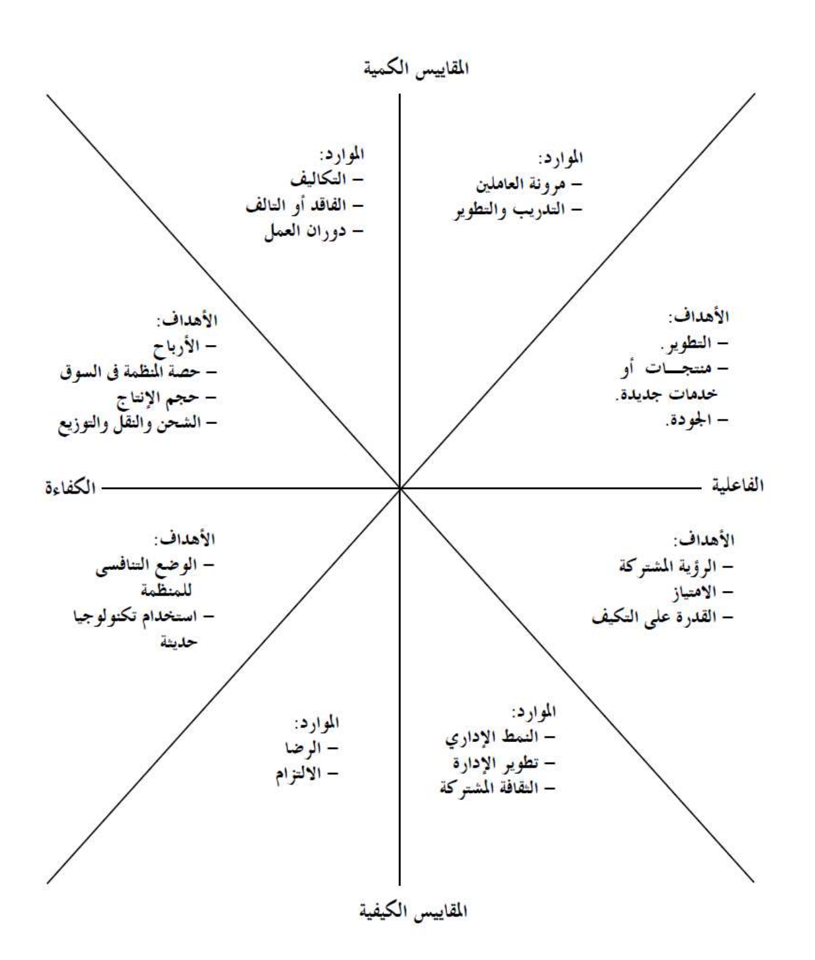
ويجب أن يكون واضحا أنه ليس من السهل دائما تقدير كل تلك العوامل فى أى منظمة. فنحن لا نستطيع فى كثير من الأحيان، ولأسباب مختلفة تقدير كل شيء. كذلك، فإن المتغيرات التى نعتمد عليها فى التقدير ربما تختلف من منظمة لأخرى. ولكن ما نود التأكيد عليه هو أنه عند تقدير فاعلية المنظمة ما، يجب أن نعتمد على مؤشرين أساسيين:

أ - تمثل المربعات الأربعة المختلفة للمصفوفة.

ب- تمثل كل من الموارد والأهداف.

وغالبية المنظمات تكون بارعة فى المتغيرات الموجودة فى المربع الأعلى الأيسر من المصفوفة، سواء الخاصة بالموارد أو الأهداف. وقليل جدا من

المنظمات الذى يهتم بالمتغيرات والجوانب الأخـرى الموجـودة فى المربعـات الثلاثـة الأخـرى، وإن كان وعى المنظمات بأهمية تلك المتغيرات والجوانب قد بدأ يتزايد حاليا، خصوصا فيما يتعلق بالتدريب المتواصل وأهميته فى تطوير أداء العاملين.



شكل رقم (16-3)

مصفوفة الفاعلية التنظيمية

رابعا: طبيعة برامج التغيير التنظيمى

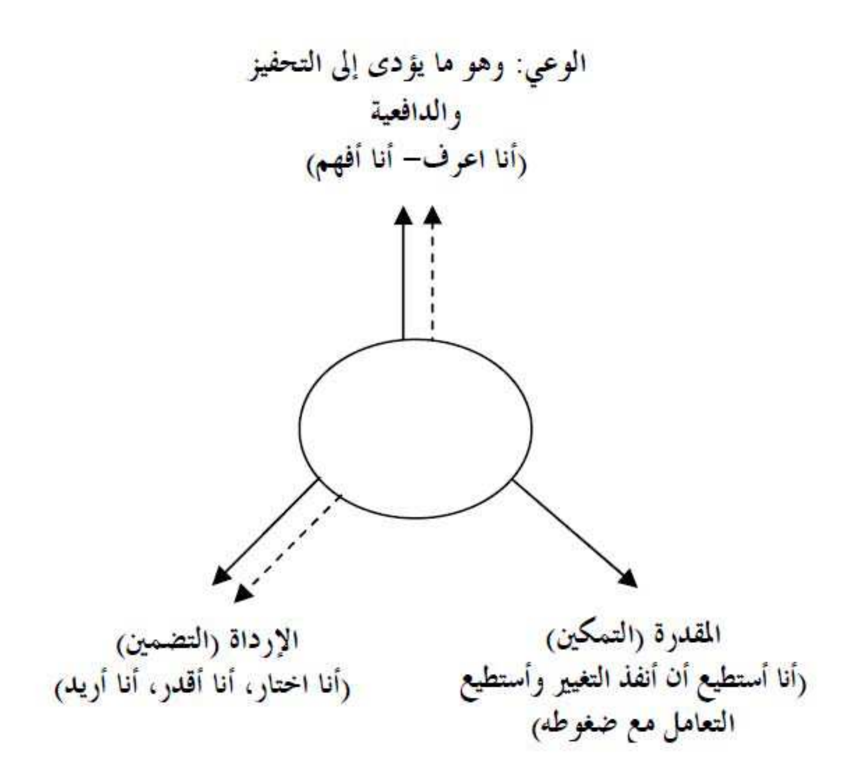
مقدمة

يتركز الاهتمام فى هذا الجزء على كيفية وضع برنامج للتغيير؟ وأهم الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى هذا الشأن؟، وبصفة خاصة فى حالتى التغيير واسع النطاق الذى يشمل المنظمة ككل، والتغيير ما بين المنظمات (أوسع وأضخم أشكال التغيير) كالتغيير فى حالة اندماج عدد من المنظمات معا، أو حالات الشراكة بين منظمتين أو أكثر.

إن أصعب المشكلات التى تقابلنا عند تطبيق برامج التغيير على أرض الواقع هى مشكلة أن برامج التغيير عادة ما تصور التغيير وتتعامل معه على أنه سلسة متتابعة من المراحل المحددة، والتى يمكن تناولها والتحكم فيها بدقة؛ أى تصور التغيير على أنه شيء جامد وثابت يمكن تقسيمه إلى مراحل منفصلة، والتعامل مع كل مرحلة منها على حدة وبشكل دقيق.

ومن ثم، فإن الواقع الفعلى لا يؤيد هذا التصور لعملية التغيير، ولا يثبت أنها بتلك السهولة والتسلسل الجامد المحدد. فلا وجود لهذا التسلسل الصارم المذكور فى برنامج التغيير، بل هناك دائما توازى وتداخل بين مختلف المراحل والأنشطة والممارسات التى تشملها عملية التغيير.

وبناء على ذلك يتبنى كارنال وجهة النظر التى ترى التغيير على أنه عملية دائرية، وليست مستقيمة فى شكل مراحل متتابعة وثابتة. إن عملية التغيير- تتحرك فى شكل دوائر تبدأ بالأضيق وتزداد فى الاتساع، وهى ليست دوائر منفصلة، بل تتداخل، وربما ننتقل من دائرة (أو مستوى) إلى آخر ليس بالضرورة هو التالى له، وربما نتراجع من دائرة (أو مستوى) إلى آخر ليس من الضرورى أن يكون هو السابق عليه. ولنجاح عملية التغيير الدائرية هذه، فلابد من توافر ثلاثة شروط أساسية، كل منها يشتمل على عدد من الأجزاء والمقومات الصغرى التفصيلية يوضحها الشكل التالى رقم (4-16)



شكل رقم (16-4)

الشروط الضرورية الثلاثة للتغيير الفعال

وطبقا للشكل السابق، فإن هناك شروطا ثلاثة ضرورية لأى تغيير فعال، هى الوعي، والمقدرة، والإرادة.

أ - الوعي: من الضرورى أن يعى المشاركون فى التغيير والمنفذون له أهداف التغيير، ودور كل منهم فى تحقيق هذه الأهداف. وبدون هذا الوعى لا يمكن أن نحفز الأفراد للتغيير أو نرفع دافعيتهم. فالوعى يتضمن أن يكون العاملون على معرفة وفهم واضحين بحاجات ومتطلبات عملاء منظمتهم، وبالموارد المتاحة للتغيير، وبالسلوكيات الجديدة التى نرغب فى استحداثها، وإجراءات العمل الجيدة. وكذلك يجب أن يكونوا على دراية كاملة بكيفية تتبع مسار عملية التغيير، وتصحيح أى خطا يمكن أن ينشأ ويعترض طريق التنفيذ.

ب- المقدرة (التمكين): يجب أن يمتلك الأفراد الإمكانات والمهارات التى تؤهلهم وتمكنهم من التعامل مع المهام الجديدة. لابد أن يدرك الأفراد أنهم قادرون على تنفيذ المهام الجديدة، وأنهم يمتلكون بالفعل المقومات التى تؤهلهم لذلك، وتؤهلهم أيضا للتعامل مع ضغوط تلك المواقف الجيدة. إن المقدرة تعنى

تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز التغير، وتمكين العاملين منها، سواء كانت تلك الموارد، موارد مالية، أو مهارات، أو زمن كافٍ.

ج- الإرادة (التضمين): يجب أن يشعر العاملون أنهم متضمنون فى عملية التغيير؛ بمعنى أن لهم الحق فى الاختيار، وقادرون على ممارسة هذا الحق، وأن لهم دورا فى تحديد وتقييم الأهداف الجيدة لمنظمتهم، ويمارسون ذلك فعليا، ويدركون أن هذا التغيير منهم وبهم ولهم. إن التضمين يعنى مدى قوة الالتزام بتنفيذ التغيير ومدى الإيمان به كقضية والإحساس بأن ما يحدث هو "ملك لهم" من أجلهم. ولابد أن يصاحب ذلك تحديد واضح للأدوار والمسئوليات والمحاسبات، وأن يعرف الجميع ما سوف يترتب على الفشل فى تحقيق الإنجاز المنشود، وأن يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت تميز بين النجاح والفشل.

مراحل التغيير

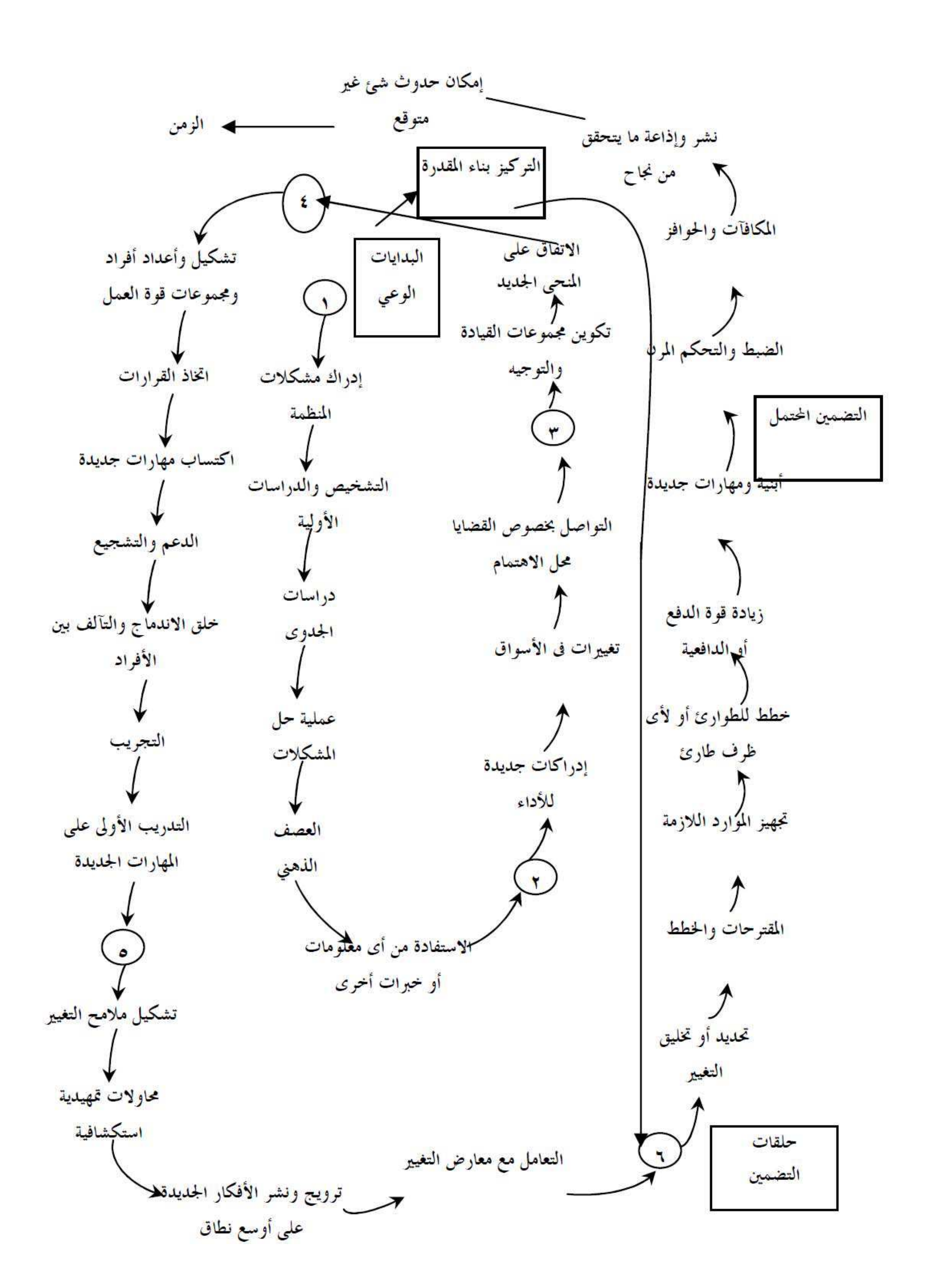
1- انطلاقا من وجهة النظر السابقة، والتى ترى أن التغيير ليس سلسلة من المراحل أو الخطوات المتتابعة زمنيا، بل هو عملية دائرية، يمكن تصور تلك العملية على أنها ذات ثلاث مراحل أساسية، تحقق الشروط الثلاثة السابقة، وهى البدايات Beginnings والتركيز Fcusing والتضمين Inclusion، وهو ما يوضحه الشكل التالى رقم (5-16)

ويتضح من الشكل أن هناك ثلاث مراحل أساسية للتغيير هي:

أ - البدايات: يتم فى تلك المرحلة إدراك المشكلات التى تعانى منها المنظمة ويزداد الوعى بها، وتبدأ الدراسات التشخيصية، ودراسات الجدوى، وننظر فى خبرات المنظمات الأخرى التى يمكن أن نستفيد منها...الخ. وكل هذا يؤدى إلى بدء تخليق إدراك جديد لما يمكن تحقيقه، وما يمكن أن نحدثه من تغيير سريع فى الأسواق والجانب التكنولوجي...الخ.

وإذا كان التركيز الأساسى فى هذه المرحلة يكون على خلق الوعى بمشكلات المنظمة، فإن ذلك يستمر بعد ذلك فى المرحلة التالية؛ بمعنى أنه لا ينتهى بانتهاء هذه المرحلة.

ب- التركيز: تستمر فى تلك المرحلة الجهود الخاصة ببناء الوعي، ولكن الأفراد يبدأون فى التحرك تجاه اتخاذ القرارات والأداء، حيث تتكون قوى العمل من الأفراد والمجموعات التى ستشارك فى التغيير. وإذا كان هؤلاء الأفراد فى حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة، فنبدأ فى تحديد تلك المهارات وتخليقها فى المنظمة.



شكل رقم (5-16) التغيير كعملية دائرية متعددة المراحل

ويجب أن نركز جهودنا فى تلك المرحلة على خلق التآلف والاندماج بين الأفراد والمجموعات المختلفة فى المنظمة فى اتجاه دعم التغيير. وتشهد تلك المرحلة كذلك محاولات استكشافية كنوع من التجريب للأفكار والأداءات الجديدة، كذلك تجرى زيارات لمنظمات أخرى سبق لها إجراء تغييرات مشابهة لما يحدث فى منظمتنا.

ومن كل ذلك يمكننا أن نعيد تعديل وتحسين برنامج التغيير المقترح. ويجب أن نعطى اهتماما كبيرا للترويج للأفكار الجديدة، ونشرها على أوسع نطاق فى المنظمة، وكذلك التعامل الملائم مع المعارضين للتغيير.

جـ- التضمين: يكون تركيزنا الأساسى هنا منصبا على توسيع ونشر ممارسات وأنشطة وسلوكيات التغيير. ويتم ذلك من خلال وضع وتنفيذ خطة تواصل جيدة، يصاحبها فحص تفصيلى ومتابعة لإجراءات العمل فى المنظمة، ولنظم المعلومات. ويتم تشكيل مجموعات صغيرة تكون مسئولة عن حصر وتحديد ما يطرح من أفكار جديدة مناسبة. ومن ثم، فإن جوهر هذه المرحلة- إذن- هو عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ العملى لها، بحيث ينتشر ذلك فى المنظمة كلها راسيا وأفقيا فى ذات الوقت.

ويمكن عرض هذه العملية الدائرية، وما تحويه من مهام ونشاطات طبقا للجدول التالى رقم (16-1)

جدول (16-1)

مهام ونشاطات عملية التغيير الدائرية

المرحلة	المهمة/ أو النشاط	العملية
1- التفكير	الأهداف العامة	مناقشات تمهيدية
	السياسات	
	التنبؤات	
	الاقتراحات	
	المشاريع	
2- الإعداد	تحديد الميزانية المطلوبة	اتخاذ القرارات
	تحديد الأهداف النوعية	
	الالتزام	
	التنظيم	
	التبويب فى جداول محددة المواعيد	

المرحلة	المهمة/ أو النشاط	العملية
3- الأداء	الضبط التدريب إعداد التقارير مواصلة التقدم والتحسين	التوجيه والمتابعة
4- التصـــــويب أو التصحيح	التحليل التقويم حل المشكلات	التقويم

2- التعلم والتغيير

إن الـتعلم هـو إحـدى خصـائص عمليـة التغيـير الفعـال، وأنهـما يحـدثان متلازمـين ومتزامنين، وإن كان البعض يرى أن التعلم يحدث تاليا للتغيير أو مترتبا عليه. والسؤال الذى عرضه بعض الباحثين هو: هل يمكن تصور وجود حالة من التلازم أو التزامن بين مـا يحـدث للأفراد من تعلم من جهة، وما يتم فى منظمتهم من تغيير من جهة أخرى. ولقد رجح هؤلاء الباحثون صحة هذا التصور، حيث أشاروا إلى أن عملية التعلم التـى تحـدث للعـاملين أثنـاء تنفيذهم للتغيير فى منظمتهم، يمكن تصورها على أنها عمليـة دائريـة – مثلهـا مثـل عمليـة التغيير- تتضمن أربعة مراحل أساسية، حيث تشهد المرحلة الأولى تبلور أفكار الفرد المبعثرة، وتحولها إلى أهداف محددة، وتكون تلك الأفكار من الوضوح بحيـث يمكـن للفـرد توصـيلها للآخرين بسهولة. أما من المرحلة الثانية، فيسـتطيع الفـرد فيهـا أن يقـدم بعـض المقترحـات المحددة لتنفيذ تلك الأفكار، ويبدى تحمساً والتزاما بهـا. وفى المرحلـة الثالثـة مـن الـتعلم – الملازم لعملية التغيير- يتركز انتباه الفرد واهتمامه حول عائد هذا التنفيذ، أو على مخرجات الموقف. وأخيرا وفى المرحلة الرابعة، يصبح الفرد أكثر قبولا وفهما للإدراكـات وأسـاليب الأداء الجديدة... وهذا الفهم يدفع إلى بلورة أفكار جديدة عن تلك الإدراكـات والأسـاليب بهـدف مزيد من التحسين، أى يبدأ الدائرة من الخطوة الأولى مـرة ثانيـة... وهكـذا يسـتمر الـتعلم بشكل تراكمى متجها نحو مزيد من الكفاءة والجودة.

واشتقاقا من تلك التصورات التى قدمت لهذا الربط، يقـدم "كارنـال" تصـوره الخـاص لهذا الربط بين مراحل التغيير، ومراحل التعلم، وإدارة التغيير، وهـو مـا نعرضـه فى الجـدول التالي رقم (16-2):

جدول رقم (16-2)

الربط بين مراحل التغيير والتعلم وإدارة التغيير

المراحل	المهمة أو النشاط	العملية
- التفكير البدايات	- التشخيص - دراسات الجدوي - العصف الذهني - التواصل - تحديد المشكلات - تكوين مجموعة القيادة	الاستعداد للبدء
- الإعداد التركيز	- تحديد قوى العمل من الأفراد أو الجماعات - التدريب - اكتساب مهارات جديدة - الدعم والتشجيع - التآلف والاندماج - المحاولات الأولية الاستكشافية	تجهيز الإمكانات
- الأداء التضمين	- إحداث التغيير - الدفاع عن التغير وإبراز إيجابياته وفوائده - اقتراحات وتصورات لتحسين التغيير - أبنية ومهارات جديدة - تشكيل الفريق - الحوافز والمكافآت والدعم - الترويج للتغيير - نشر وإعلان ما تحقق من تقدم على أوسع نطاق	تنفيذ التغيير ودعمه

ويلاحظ من الجدول السابق أنه - وخلافا لبعض الباحثين - تم حذف المرحلة الرابعة الخاصة بالتقويم. ويبرر "كارنال" ذلك بأن التقويم الرسمى لعملية التعلم نادرا ما يحدث، هذا فضلا عن أن التعلم يحدث كعملية، وليس كخطوات محددة تشمل بالضرورة خطوة التقويم.

وكل ما نريد أن نؤكد عليه هنا أن عملية التغيير التى تتعرض لها منظمة ما تتوازى مع ما يحدث للأفراد المشاركين فى عملية التغير هذه من تعلم وتتوافق معها. فالتغيير (للمنظمة ككل) والتعلم (للأفراد) متوازيان، ليس هذا فحسب، بل يمكننا أن نقترح أن هاتين العمليتين المتطابقتين، تتطابق أيضا كل منهما مع عملية ثالثة هى "عملية التعامل مع ضغوط التغيير".

ويمكن تلخيص العلاقة بين تلك العمليات الثلاث (التغيير فى المنظمة- تعلم الأفراد- تعامل الأفراد مع ضغوط التغيير) وفق الافتراض التالي: تتحدد عملية تعلم الأفراد بناء على قدرته على التعامل مع ضغوط التغير، وتتحدد قدرته على التعامل مع ضغوط التغيير بناء على مدى كفاءة قيادة المنظمة فى إدارة هذا التغيير. وهو ما يؤكد الدور الأساسى لقيادة وإدارة التغيير، كمحدد أساسى لما يصاحب هذا التغيير من تعلم، وقدرة على حسن التعامل مع ضغوط هذا التغيير (انظر الفصل الثامن).

خامسا: إدارة التغييرات الكبرى

مقدمة

يتولد عن التغييرات الكبرى (واسعة النطاق) فى أى منظمة، عدد من المشكلات والصعوبات المتعلقة بكيفية إدارة هذا التغيير. ويحدث ذلك بصفة خاصة إذا كان مطلوبا من الأفراد المشاركين فى هذا التغيير، أن "يتعلموا" من عملية التغيير. فيجب أن يكون واضحا أن تنفيذ التغيير شيء، والتعلم من عملية التغيير شيء آخر مختلف تماما.

وبتحليل مبسط، يمكننا القول إن الاهتمام بإدارة التغييرات الكبرى يجب أن ينصب على سؤالين رئيسيين: الأول هو: ما التغييرات التى نود تنفيذها؟ والثانى هو كيف يمكن تنفيذها بنجاح؟.

وتتطلب الإجابة الملائمة عن هذين السؤالين أن نقوم بعدد من الإجراءات هي: تشخيص وتحديد مدى حاجة المنظمة للتغيير، والفحص الدقيق لأداء المنظمة الحالى من جوانبه المختلفة، ووضع رؤية لتنفيذ التغيير، وتحديد ووصف لاستراتيجية جديدة للأداء فى المنظمة. ويضاف إلى هذه الإجراءات الأربعة الكبرى ضرورة أن يكون الجميع فى حالة حركة...فى حالة فعل وأداء مستمر، وهو ما يترتب عليه – بالضرورة - قدر ولو بسيط من الفوضى والتشتيت، ذلك لأن التغيير - بحكم تعريفه - هو توقف للوضع الحالى القائم. ومن هنا تأتى

الأهمية القصوى لدور القيادة فى جمع شتات المنظمة، وجعل الجميع يتحركون معا وبانسجام وتناسق فى اتجاه واحد بغية تحقيق هدف التغيير المأمول.

ويستلزم تنفيذ التغييرات الكبرى وجود إدارة قادرة على الجمع بين الأداء من جهة والتحليل من جهة أخرى، وهو ما يعنى ضرورة تحلى تلك الإدارة بعدد من المهارات الإدارية اللازمة لإنجاز التغيير الناجح والفعال.

إن جوهر الإدارة الفعالة للتغيير يتمثل فى مدى قدرتها على "إعادة تشكيل" الأفراد، والأفكار، والموارد. فالمدير يجب أن يتحلى بنفس المهارات، ويقوم بنفس الدور الذى يقوم به قائد الأوركسترا. فإذا كان "اللحن الرئيسي" الذى تعزفه الفرقة هو القاسم المشترك الذى يلتف حوله الجميع، ويقوم كل منهم بدور فى تحقيقه وإنجازه، ويقوم القائد بدور المنسق، حتى تتسق وتتناغم كل تلك الأدوار بحيث يخرج اللحن إلى النور، فإن رؤية التغيير هى القاسم المشترك الذى يلتف حوله الجميع فى المنظمة، ويكون لكل منهم دور فى تحقيقها وتنفيذها. ويقوم المدير بالتنسيق بين كل تلك الجهود ليتم تحويل الرؤية إلى تغييرات حقيقية على أرض الواقع فى المنظمة.

وكذلك يجب على المدير أن يكون قادرا على ابتكار خطط منتظمة لتوفير الموارد والدعم والتدريب. وكلها أمور جوهرية لأى برنامج تغيير. ويجب أيضاً أن يكون قادرا على تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم، وإزالة الحواجز والصعوبات التى تعوق التعاون والانسجام بين وحدات المنظمة وأقسامها المختلفة، وأن يرحب بالأفكار الجديدة، ويتضامن مع الطرق الجديدة فى أداء العمل، وأن يضع معايير جديدة لتقييم الأداء. وكذلك عليه أن يعرف من أين تأتى المعارضة للتغيير، وما هى مبررات المعترضين، وأن يساعد العاملين على التعامل مع ضغوط التغيير، وما يصاحبه من شد وتوترات.

إن الإدارة الفعالة للتغيير هى التى تأخذ فى اعتبارها كل تلك القضايا، وتولى كل منها ما تستحق من انتباه واهتمام، والتنسيق بينها بحيث تمثل معا كيانا متكاملا. وعلى ذلك، فإن القدرة على "التآلف والتركيب" بين تلك العناصر هو "مفتاح" الإدارة الجيدة للتغيير.

دراسة حالة لإدارة التغيير

تعرضت إحدى المنظمات الصناعية لعدد من المشاكل والضغوط الخارجية والداخلية نعرضها فى الجدول التالى رقم (16-3)

جدول رقم (16-3)

المشكلات والضغوط الخارجية والداخلية التى تعرضت لها المنظمة

م	الضغوط الخارجية	م	الضغوط الداخلية
1	حالة من الركود الاقتصادى العام فى السوق ككل.	1	عدم ملاءمة أبنية المنظمة وأنساقها.
2	انخفاض الطلب على إنتاج المنظمة.	2	انخفاض الثقة بالنفس والخوف من التغيير.
3	ارتفاع أسعار الطاقة، وزيادة التكاليف.	3	حالة من الجمود- أو الشلل- تسيطر على المنظمة لعدم اعتيادها على التغيير.
4	حدوث طفرات تكنولوجية فى المنتج الذى تقدمه المنظمة، وهو غير متوفر لديها.	4	نقص الخبرة بخصوص التكنولوجيا الحديثة.
5	انخفاض القدرة التنافسية للمنظمة، وتحول الكثير من عملائها عنها.	5	انخفاض كل من كم الإنتاج، وجودته.
6	بيع جزء كبير من أسهم المنظمة، وبالتالى تغير من يملكونها، وأتى هؤلاء الملاك الجدد بمجلس إدارة جديد للمنظمة.	6	انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، وكثرة الخلافات حول معظم أمور المنظمة.
		7	نقص فى السيولة المالية للمنظمة.

دعت كل تلك المشكلات الإدارة إلى محاولة إيجاد طرق لإجراء تغيير فى المنظمة يخرجها من وضعها الحالى على طريق الفاعلية التنظيمية بالشكل الذى تستعيد به مكانتها وقدرتها التنافسية.

وكان التحدى الأول والأكبر الذى واجه الإدارة هو خلق اتجاه إيجابى لدى الأفراد فى المنظمة- فى كل مستوياتهم الوظيفية- نحو التغيير. وكان هذا الأمر صعبا، لأن تلك المنظمة لم تشهد أى تغيير منذ حوالى 30 عاما، وهو ما جعل العاملين معتادين على الثبات والاستقرار السلبي، وجعل المديرين لا يملكون إلا القليل جدا من المهارات اللازمة لإدارة التغيير.

ولما تبين للإدارة الجديدة تلك الحالة المتدهورة للمنظمة، أعدوا فريق قيادة يشمل مديرا إداريا وآخر هندسيا ومديرا ماليا. وبدء الفريق الجديد فى التحرك بسرعة، معتمدا على الاستراتيجية التى يوضحها الجدول التالى رقم (4-16) :

جدول رقم (4-16)

يوضح استراتيجية التغيير التنظيمى

م	فحص واقع المنظمة	اتجاهات وبناءات جديدة	الأهداف المحققة
1	تم إعلام العاملين بمدى خطورة الانغلاق على الذات والتخبط الذى تعيشه المنظمة، وأن هذا يمثل تهديدا لهم.		تم إدخال تكنولوجيا جديدة، سواء فى المواد الخام أو فى عملية التصنيع.
2	حث وتشجيع العاملين على فهم أبعاد المشكلات التى تواجهها المنظمة.	تكوين وتطوير اتجاهات جديدة حيال العمل والتغيير.	
3	طرح أفكار جديدة تركز على المستقبل، ولإنتاج منتجات جديدة.		
4	غزو أسواق جديدة ومشاريع وأعمال مالية مبتكرة لإنعاش المنظمة.	التدريب على التكنولوجيات الجديدة.	تم إدخال نظام ضبط الجودة.
5	حوارات حرة وصريحة وتواصل فعال بين جميع المستويات الوظيفية.	إعادة تنظيم الأمور المالية بحيث تم تخفيض النفقات.	أصبحت المنظمة قادرة على إنتاج منتجات جديدة.
6	التضامن والتعاون الكامل بين العاملين فى كل وحدات وأقسام المنظمة.	الاستثمار فى التكنولوجيا الجديدة.	أصبح العمل أكثر مرونة وسهولة.

وكما هو واضح من الجدول السابق، فإن أولى خطوات استراتيجية التغيير التى اعتمدت عليها الإدارة الجديدة لتلك المنظمة. هى الفحص الدقيق لواقع المنظمة وأحوالها من كافة الجوانب، وإشراك العاملين فى تلك الخطوة التشخيصية.

فالعاملون - فى كل المستويات الوظيفية فى أى منظمة يحتاجون إلى أن يكونوا على علم بالمشكلات التى تواجه منظمتهم، لأن هذا هو المدخل الوحيد لإشراكهم وإعطائهم فرصة البحث عن حلول لتلك المشكلات. ولن نستطيع أن نفعل ذلك إلا من خلال الحوارات المفتوحة والتواصل الجيد بين الإدارة والعاملين، وذلك لخلق حالة من الفهم المشترك. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإنه من خلال تنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب، وبخاصة مهارات التسويق، ومن خلال إشراكهم الفعال فى تنفيذ خطوات التغيير، تم التوصل إلى طرق وممارسات جديدة للعمل، وأصبح العاملون قادرين على مواجهة وحل المشكلات، وارتفع مستوى ثقتهم بأنفسهم، وانخفض معدل الغياب.

إن إعطاء الفرصة للعاملين دائما لأن يعرضوا أفكارا جديدة، وأن يجربوا تلك الأفكار، وأن يبحثوا دائما عن حلول لما يقابلهم من مشكلات هو الركن الأساسى لتشكيل ووجود اتجاهات إيجابية نحو التغيير لدى هؤلاء العاملين، وهو الذى يخلق فى المنظمة مناخا عاما يغلب عليه التفتح والترحيب والمساندة لكل الأفكار الجديدة، وبالتالى يكون مناخا ملائما ومستعدا لأى مبادرة عملية تغيير وتنفيذها بسلاسة وسرعة.

إن أهم ما نلفت النظر إليه أن إدراك وفهم العاملين لمشكلات المنظمة، واشتراكهم فى مواجهتها وحلها، ليس كل شيء فى عملية التغيير، ولا يؤدي - وحده - إلى تنفيذ تغيير ناجح، بل من الضرورى انخراط الإدارة العليا للمنظمة فى تلك العملية. فإذا كان تشخيص واقع المنظمة بكل ما يمكن أن يحويه من مشاكل وصعوبات، يؤدى إلى خلق حالة من الخوف والقلق والتشكك لدى العاملين، فإن تلك الحالة تظل قائمة ولا تنخفض، إلا إذا أدرك هؤلاء العاملون أن هناك رغبة حقيقية فى الإصلاح، واتجاه إيجابى نحو التغيير لدى أصحاب القرار فى المنظمة فى الإدارة العليا. فعندما يُبدى المديرون عزمهم وتصميمهم على التغيير وتكون لديهم أفكار جديدة عن ذلك، فإن تنفيذ التغيير يكون أسهل ويكون القلق المصاحب له أقل، وكذلك تكون مقاومته أو معارضته فى أدنى مستوياتها.

ولكن ماذا لو كانت هناك مقاومة للتغيير، خاصة إذا كانت تلك المقاومة من مجموعة مهمة ومؤثرة فى المنظمة؟

الواقع أن التعامل مع هذه المشكلة يتوقف على طبيعة تلك المجموعة المقاومة للتغيير، ومدى قوتها، وأسباب ومبررات اعتراضها. والمبدأ الأساسى الذى يجب

أن يحكم تعاملنا مع المقاومين للتغيير هو الإقناع، ولا يجب أبدا أن نجبرهم على الاشتراك فى التغيير رغما عنهم، لأن ذلك لـن يكـون فى صـالح عمليـة التغيـير برمتهـا. والخـبرة تقـول إن غالبية المعارضين أو المقاومين للتغيير، يغـيرون مـوقفهم إذا نجحنـا أن نوضـح لهـم بمشـاهد ونتائج واقعية الآثار الإيجابية للتغيير ومـا يمكـن أن يعـود علـيهم مـن نفـع إذا تـم التغيـير بنجاح.

ويبقى أن نشير إلى أن معظم التغييرات، وبخاصـة الكـبرى، تتضـمن تعلـما. فـنحن إذا تمكنا من تشخيص واقع المنظمة بصراحة ووضوح، وإذا تمكنا مـن خلـق وتكـوين اتجاهـات إيجابية وبناءة حيال التغيير، فإننا بذلك نكون قد قمنا بالكثير من عمليات التعلم للعـاملين فى المنظمة. فإشراك العاملين فى تشخيص واقع منظمـتهم يعلمهـم الكثـير، بحيـث يصـبحون أكثر فهما لطبيعة المشكلات الموجودة وكيفية حلها. كما أن تكوين اتجاهات إيجابية للتغيير لـديهم، يعنـى أنهـم تعلمـوا الكثـير، بحيـث أصـبحوا "يفهمـون" أهميـة التغيـير وضرورتـه، "ويشعرون" بمزيد من الحماسة والالتزام بهذا التغيير.

ومعنى ذلك أن الإدارة الجيدة لأى عملية تغيير لا يجب أن تركز على عملية التغيير فى حد ذاتها، بل على التغيير والتعلم معا، مراعية لما يلي:

1- يحدث التعلم عندما نحاول أن نستكشف واقع المنظمة بكل ما يتضمنه مـن مشـاكل وتناقضات. ويكون فى أعـلى مسـتوياته فى مرحلـة سـعى المنظمـة لتحسـين جـودة مـا تقدمه من منتج أو خدمة.
2- ينهض التعلم على كل من الخبرات الشخصية والتجريب. فالعاملون لا يتعلمون إلا إذا "فهموا" المشكلات التى توجد فى منظمتهم، وتم إشراكهم جديا فى عمليات البحث عن حلول لها.
3- التعلم قابل للتنمية والزيادة. وذلك إذ توفر المناخ الذى يشجع على المبادأة والمخاطرة وتجريب الأفكار الجديدة.
4- يتطلب الـتعلم ضرورة إعطـاء الأفـراد الفـرص التـى تسـمح لهـم بـالتعبير الآمـن عـن معتقداتهم وأرائهم. فالقمع والخوف أهم أعداء التعلم، والتعبير الحر عن المعتقـدات والآراء هو الأسلوب الوحيد لتوليد الأفكار الجيدة، فالخائف لا يتعلم.
5- يمكن تشجيع الـتعلم ومسـاندته عنـدما تظهـر للعـاملين احترامنـا وتقـديرنا لهـم ولمـا يقدمونـه مـن أفكـار، أى عنـدما يـدرك العـاملون أنهـم محـل اعتبـار واهـتمام إدارة المنظمة، وأنها تقدرهم ولا تستخف بهم.

وباهتمام إدارة المنظمة – التى نعرض لحالتها - بكل من التغيير والتعلم معا، معتمدة على الاستراتيجية السابق عرضها فى الجدول السابق رقم (16-4)، فإنه بعد أقل من ثلاث سنوات، كانت المنظمة كيانا مختلفا عما كانت عليه قبل التغيير والتعلم. فقد شهدت تحسنا كبيرا فى هيكلها التنظيمي، وأدخلت - لأول مرة فى تاريخها - نظام ضبط الجودة، وأصبحت خطوات تنفيذ العمل أقل وأكثر مرونة، ونجحت المنظمة فى إنتاج منتجات جديدة مسايرة وملائمة للسوق، وتحظى بثقة العملاء.

سادسا: الأساليب والأدوات والمهارات المستخدمة فى التطبيق

يبين الجدول التالى رقم (16-5) الأساليب والمهارات التى تستخدم فى عملية إدارة التغيير التنظيمى طبقا لنموذج كارنال التطبيقى:

جدول رقم (16-5)

نموذج كارنال التطبيقى لإدارة التغيير التنظيمي

النشاط	الأسلوب
1- تقدير الفاعلية التنظيمية	أ - التحليل الوظيفى المشترك ب- استبيان التشخيص التنظيمي ج- تحليل التقدم والتحسن التنظيمي
2- إجراءات تطبيق التغيير	أ - ميسرات إجراء التغيير ومعوقاته 1- الاستعداد للتغيير 2- إدارة التغيير ب- طرق إجراء التغيير 1- الاستعداد للتغيير 2- إدارة التغيير
3- مهارات إدارة التغيير	أ - أهمية المهارة ب- الممارسة الفعلية للمهارة
4- استراتيجية إدارة التغيير	أ - قائمتا المشكلات الخاصة بالتخطيط للتغيير وتنفيذه ب- مراحل استراتيجية إدارة التغيير

(1) تقدير الفاعلية التنظيمية

يتم إجراء تحليل داخلى مفصل للمنظمة نحدد عن طريقه ملامح القوة ونقاط الضعف فيها، والتحديد الدقيق لقدرات المنظمة ومصادرها المادية والبشرية، وكيفية توظيفها واستخدامها بأكفأ صورة ممكنة، وكذلك مدى استعداد المنظمة وتهيؤها لقبول التغيير وتفعيله، والتوافق مع الضغوط البيئية الخارجية. ويتم ذلك بأسلوب يتكون من ثلاثة عناصر هي: التحليل الوظيفي، والتشخيص التنظيمى، وتحليل التقدم والتحسن التنظيمى. وهو ما نعرض له بالتفصيل.

أ - التحليل الوظيفى المشترك

يتم هنا التركيز على تناول وتحليل العناصر الوظيفية الأساسية فى المنظمة، وهى – على وجه التحديد – خمسة عناصر أساسية تشمل: البشر (العاملون) والتسويق، والأمور المالية، والعمليات / الخدمات، والنمو الاقتصادي. ويتم تحليل كل عنصر من تلك العناصر الخمسة على حده، وتحديد العوامل أو المتغيرات المرتبطة به أو المؤثرة فيه بشكل كمي، كما نقوم بكتابة ملاحظاتنا عن تقديرنا لتأثير كل عامل أو متغير على العنصر المعين من العناصر الخمسة.

ويتم إجراء ذلك بالاعتماد على النموذج الذى سنعرضه فى الجدول التالى رقم (16-6)، الذى يوضح العناصر الخمسة، والعوامل المرتبطة بكل منها، ودرجة تقييمنا لكل عامل من تلك العوامل من حيث علاقته وأثره فى العنصر المعين، وملاحظتنا أو تعليقنا على هذا التقييم. وللإيضاح فإن العامل (1 -1) يختص بالعلاقة بين الموظفين (البشر أى العنصر رقم 1) ونظام الأجور فى المنظمة. فإذا تبين أن نصف الموظفين غير راضين عن أجورهم، ويرون أنه لا علاقة واضحة ومستقرة بين الأداء ومستوى الأجور، فإننا نستنتج من ذلك أن نظام الأجور ليس ملائما، ويمكننا تقدير ذلك كميا بقيمة 50٪، ثم نكتب ملاحظتنا وتعليقنا على هذه النتيجة والأسباب التى ربما تكون مسئولة عن هذا الوضع.

جدول رقم (6-16)

العناصر الخمسة للتحليل الوظيفي

العنصر الوظيفى رقم (1) البشر (العاملون)

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
1-1 نظام الأجور		
2-1 نظام الترقيات		
3-1 التدريب والنمو		
4-1 أساليب تقييم أداء العاملين		
5-1 مهارات وخبرات العاملين		
6-1 سياسة المنظمة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين		
7-1 علاقات المنظمة بمنظمات أخرى لها وجود أو مندوبين داخلها		
8-1 مدى ما يتلقاه العاملون من دعم وتحفيز ليؤدوا أحسن ما عندهم		
9-1 مدى توافر المعلومات الملائمة التى تساعد الموظفين على حسن الأداء		
10-1 كفاءة توظيف الإمكانات البشرية من حالات الطوارئ أو لتنفيذ قرارات استراتيجية		
المتوسط		

تابع جدول رقم (6-16)

العنصر الوظيفى رقم (2) : الأمور المالية

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
1-2 كفاءة إعداد الموازنة العامة للمنظمة.		
2-2 مدى إشتراك كبار العاملين فى إعداد تلك الميزانية.		
3-2 مدى الاتساق بين ميزانيات الوحدات أو الأقسام وميزانية المنظمة ككل.		

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
2-4 مدى الاتساق بين الموازنة والخطط الاستراتيجية المراد تحقيقها.		
2-5 كفاءة أو فاعلية الضبط الإداري.		
2-6 استخدام المديرين لمعلومات الإدارة.		
2-7 كفاءة المديرين فى حل المشكلات وتصويب الأخطاء.		
2-8 الاعتماد على معلومات الإدارة لتحسين وزيادة كفاءة أداء المنظمة.		
المتوسط		

تابع جدول رقم (6-16)

العنصر الوظيفى رقم (3) : التسويق

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
3-1 إسهام كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمية فى مبيعات وأرباح المنظمة ككل.		
3-2 الوضع السوقى للمنتج أو الخدمة التى تقدمها المنظمة (حجم نصيبها أو حصتها فى السوق، ومدى قابلية تلك الحصة للزيادة).		
3-3 القدرة التنافسية للمنظمة فى كل من السعر والجودة والخدمة والتوصيل للعميل.		
3-4 مدى كفاءة المعرفة بالمنافسين (معرفة كل شيء عن من ينافسنى فى السوق).		
3-5 اعتماد المنظمة على الدراسة العلمية للسوق والاستفادة بنتائج ذلك فى زيادة إنتاجها.		
المتوسط		

تابع جدول رقم (16-6)

العنصر الوظيفى رقم (4) : العمليات / الخدمات

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
1-4 التعاون بين قسمى التسويق والعمليات / الخدمات (العمليات الخدمية) فى المنظمة.		
2-4 إلى أى مدى تعتبر المعلومات الواردة من الأقسام المختلفة فى المنظمة (قسم التسويق وقسم الشئون المالية...الخ) مفيدة ونافعة لزيادة كفاءة الإدارة.		
3-4 وعى الإدارة بما يمكن أن يحدث مستقبلاً وعلى الأمد الطويل فى كل من التكاليف والإنتاج والموارد والجانب التكنولوجي.		
4-4 مدى قدرة الإدارة على ضبط المصروفات.		
5-4 مستوى كفاءة عمليات الجرد (للمواد الخام وللبضائع المتبقية) وعلاقة ذلك بالدخل أو المبيعات النقدية.		
6-4 كفاءة وعمر وحالة الأدوات والمعدات والتجهيزات، أى كفاءة عمليات الإحلال والتجديد.		
7-4 المرونة فى استخدام التجهيزات والمعدات المتاحة.		
8-4 مرونة فريق العمل أو الموظفين.		
9-4 حجم ومستوى الاستثمارات.		
10-4 مدى فاعلية العمليات/ أو التخطيط.		
المتوسط		

تابع جدول رقم (16-6)

العنصر الوظيفى رقم (5) : النمو الاقتصادى

العوامل	درجة التقدير	ملاحظات وتعليقات
5-1 حجم الاستثمارات المخصصة للنمو التجارى (التوسع)		
5-2 قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتحولات السوق وضغوط المنافسين.		
5-3 قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة.		
5-4 قدرة المنظمة على الملاحقة وإتاحة فرص دائمة ومستمرة لتطوير نفسها. وتحسين ما تقدمه من إنتاج أو خدمات.		
5-5 التناغم المتكامل فى النمو الحادث فى أقسام المنظمة المختلفة (هل النمو يسير فى كل الأقسام معا وبشكل متكامل، أم فى قسم على حساب قسم آخر).		
5-6 قدرة المنظمة وكفاءتها على التعامل مع مؤسسات ومصادر خارجية أخرى (مثل الجامعات، ومراكز الاستشارات، وتجارة مشتركة مع منظمات أخرى...الخ) بحيث يؤدى ذلك إلى نموها اقتصاديا.		
المتوسط		

إجراء التحليل

لديك الآن متوسط الدرجة لكل عنصر من تلك العناصر الخمسة للتحليل الوظيفى للمنظمة. ولعمل التحليل يتم طرح هذا المتوسط من درجة كل فرد من أفراد العينة (العاملين فى المنظمة المراد تحليلها). وإذا كان ناتج الطرح سلبياً دل ذلك على الضعف أو عدم الملاءمة، أما إذا كان إيجابياً دل على أن هذا العنصر يمثل جانب قوة فى تلك المنظمة، وبالتالى يمكننا تحديد مواضع القوة والضعف فى كل عنصر من تلك العناصر الخمسة. ويعتبر العنصر المعين فى المنظمة ملائماً وجيداً إذا كان درجته 65٪ فأعلى. أما إذا حصل على أقل من 65٪، فيعتبر ضعيفا وفى حاجة إلى التدخل السريع.

مثال تطبيقي

يوضح الجدول التالي التحليل الوظيفى للعنصر الأول البشر (العاملين)، وذلك بناء على تقييمات 40 مديرا فى إحدى المنظمات المالية، تم تطبيق الاستبيان السابق عليهم عن طريق المقابلة. وهذا العنصر – كما أوضحناه – يتم تحليله من خلال عشرة عوامل طبقا للجدول التالى رقم (16-7).

جدول (16-7)

التحليل الوظيفى للعنصر الأول (العاملين)

العنصر	المتوسط	تقدير المديرين المتوسط	ملاحظات وتعليقات
1-1	40٪	- 12.5٪	لا توجد حوافز ملائمة والأجر الأساسى قليل، وجدول حوافز المديرين ثابت وجامد وغير محفز على الإنجاز.
2-1	60٪	7.5٪	ملائم للمتدربين من خريجى الجامعات، ولكنه أقل ملاءمة للعاملين الجدد. وبشكل عام، فإن نظام الترقيات مقبول وجيد.
3-1	50٪	- 2.5٪	التدريب على مهارات بعيدة عن المهام المباشرة للوظيفة ممتاز، وإن كان غير منتظم. أما التدريب على نظم البنوك، فهو ضعيف.
4-1	75٪	22.5٪	أساليب تقييم أداءات الأفراد جيدة وملائمة.
5-1	80٪	27.5٪	ممتاز، ولكنه لا يستخدم بالكامل أو بكامل طاقته.
6-1	65٪	12.5٪	جيد.
7-1	55٪	2.5٪	جيد.
8-1	35٪	- 17.5٪	تشجيع الأفراد وحفزهم ليكونوا "بائعين جيدين" ويعرفوا "ثقافة البيع" ضعيف، ومندوبى المبيعات يمثلون مشكلة كبرى.
9-1	30٪	- 22.5٪	البيانات كثير، والمعلومات المفيدة قليلة.
10-1	20٪	- 32.5٪	المستويات الإدارية العليا معزولة ومنفصلة عن موظفيهم، ولا توجد صلات قوية بينهم.
المتوسط = 52.5٪			

وبناء على التحليل السابق يمكننا أن نخرج بقائمتين لمواطن القوة وجوانب الضعف فى تلك المنظمة، المتعلقين بالعنصر الوظيفى الأول (البشر) وذلك كما يلي:

جدول رقم (16-8)

مواطن القوة والضعف فيما يتعلق بالعنصر الأول (البشر)

جوانب القوة	جوانب الضعف
1- المسار الوظيفى (الترقي)	1- نظام الأجور
2- أسلوب تقييم الأداء	2- التدريب
3- مهارات وخبرات فريق العمل	3- الدافعية
4- أسلوب الاختيار والتعيين	4- المعلومات
5- علاقة المنظمة بمنظمات إنتاج أخرى	5- التخطيط

ولما كانت درجة المتوسط على هذا العنصر أقل من 65٪، فإن ذلك يعنى ضرورة التدخل لإجراء التغيير لتطوير ورفع مستوى هذا العنصر. ويتم القيام بنفس هذا الإجراء مع العناصر الأربعة الأخرى للتحليل التنظيمي، وتقييم كل منها للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها.

أ - استبيان التشخيص التنظيمي

الأسلوب الثانى المستخدم لتقدير الفاعلية التنظيمية هو التشخيص التنظيمي، والذى يتم من خلال تطبيق الاستخبار التالى على العاملين فى المنظمة المراد تحليل فاعليتها التنظيمية.

التعليمات: وضعت هذه البنود بهدف مساعدتك على تحديد كيفية النهوض بأداء منظمتك فى أقسامها المختلفة. والمطلوب منك فى هذا الاستبيان توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على مضمون كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (√) فى مقابل البديل الذى تختاره. أختر ما يعبر عن رأيك بصدق، فهذا ليس امتحانا، وليس هناك اختيارات صحيحة أو خاطئة، ولكن المهم هو الدقة فى اختيار البديل الذى يعبر عن رأيك.

م	البند	ينطبق تماما	ينطبق	محايد	لاينطبق	لاينطبق تماما
1	أهـداف المنظمـة واضـحة ومفهومـة بالنسبة لي					
2	تنظيم العمل هنا ملائم وفعال					
3	يستمع مديرى عادة إلى ما أعرضه عليه من آراء وأفكار					
4	أجد التشجيع اللازم لأداء عملى بأفضل ما يمكن					
5	رئيسى المباشر لديه أفكار مفيدة لى ولفريق العمل الذى أعمل معه					
6	رئيسى المباشر يدعمنى ويساعدنى فى عملي					
7	تحرص المنظمة على تطوير سياستها وأدائها لتتلاءم مع ما يطرأ من مستجدات					
8	نحن نحقق عادة ما نضعه من أهداف					
9	أهداف المنظمة التى نسعى لتحقيقها واضحة بالدرجة الكافية					
10	مهام الأفراد وأدوارهم وحدود سلطتهم تتسم بالمرونة					
11	إذا واجهتنى مشكلة خاصة بالعمل، فإننى أستطيع أن أتحدث فيها مع زميل آخر.					
12	الأجر الذى أتقاضاه مناسب للعمل الذى أقوم به					
13	لدى كل المعلومات الضرورية التى أحتاجها لكى أقوم بعملى على خير وجه					
14	أسلوب الإدارة الذى تمارسه السلطات الإدارية العليا للمنظمة ملائم ومفيد وفعال					
15	نحن نعيد النظر – بانتظام – فى أدواتنا وأساليب عملنا، بهدف إدخال التحسينات عليها أولاً بأول					

م	البند	ينطبق تماما	ينطبق	محايد	لاينطبق	لاينطبق تماما
16	نحقق أهدافنا المأمولة، ونصل إلى نتائجنا المأمولة، لأن العاملين مؤمنين بذلك، ويسعون دائما إلى تحقيقه					
17	العمل الذى أقوم به يرفع من معنوياتى ويزيد دافعيتي					
18	تقسيم العمل وتوزيع المهام واضح ومناسب					
19	علاقاتى بزملاء العمل جيدة					
20	هناك فرص للترقى والتقدم الوظيفى فى تلك المنظمة					
21	أهداف تلك المنظمة وخططها تتسم بالواقعية					
22	رئيسى فى العمل يتابعنى ويراجع أعمالى بانتظام					
23	حدود مهامى ليست صارمة، ويمكننى فى بعض الأحيان الخروج عنها أو أغير ما أقوم به من مهام					
24	العاملون فى المنظمة على درجة كافية من الوعى ويسعون بإستمرار للاستفادة من كل الإمكانات المتاحة					
25	أولويات وأهداف المنظمة مفهومة وواضحة للعاملين					
26	هناك سعى دائم لإيجاد أساليب وطرق لتحسين الأداء والعمل فى المنظمة					
27	نحن نتعاون بشكل ملائم بهدف إنجاز ما نقوم به من أعمال					
28	هناك تشجيع واعتراف لكل الأعمال والمهام، أو لكل أقسام تلك المنظمة					

م	البند	ينطبق تماما	ينطبق	محايد	لاينطبق	لاينطبق تماما
29	تعمل أقسام المنظمة المختلفة وتتعاون معا بشكل ملائم بهدف تحسين الأداء العام للمنظمة					
30	تتم إدارة المنظمة بأسلوب قيادة فعال وكفء					
31	المنظمة لديها القدرات وإمكانيات التغيير ليست جامدة					
32	العمل الذى أقوم به هو دائما ضرورى ومهم					
33	الأهداف واضحة فى القسم الذى أعمل به، وكل فرد يعرف مهامه وحدود دوره بالضبط					
34	تقسيم العمل فى المنظمة على درجة من الوضوح والتنظيم بحيث يجعلنى أشعر بالرضا					
35	عند حدوث خلاف فى وجهات النظر، فإنه يتم حله بأساليب وطرق مقبولة ومقنعة					
36	يتم تقييم أداء الأفراد بمعايير موضوعية ومقبولة					
37	الأقسام الأخرى فى المنظمة تفيد وتتعاون وتساعد قسمى عند الضرورة					
38	أسلوب إدارة رؤسائى مناسب ويساعدنى فى أداء عملي					
39	المنظمة تشجع العاملين فيها على الابتكار والإبداع وروح المبادأة					
40	العاملون حريصون دائما على أداء أعمالهم بأحسن ما يمكن					

إجراء التحليل

بعد تطبيق الاستبيان على العاملين، أحسب متوسط الدرجة على كل بند من بنوده، ثم تعامل مع الموقف وفق القواعد الثلاث التالية:

1- أى بند أجاب عليه أكثر من 50٪ من العاملين بالدرجة 2 أو أقل يعتبر جانبا إيجابيا أو منطقة قوة فى المنظمة.

2- أى بند أجاب عليه أكثر من 50٪ من العاملين بالدرجة 3 يعتبر منطقة "ضعف كامن ومحتمل".

3- أى بند أجاب عليه 30٪ أو أكثر من العاملين بالدرجة 4 أو أكثر يعتبر نقطة ضعف واضحة فى المنظمة، ولا يجب تجاهلها، ومن ثم الإسراع إليه بالتغيير.

وتشير نتائج البحوث المسحية إلى أن عدم رضا 10-15٪ من العاملين عن جانب معين فى منظمتهم لا يعتبر مشكلة حادة تستلزم التدخل السريع، بل تعتبر مشكلة "ضعف كامن أو محتمل"، ولكن إذا كان هؤلاء الـ 10-15٪ من العاملين قد اختاروا البديل 4 فما فوق، فلا يجب تجاهل ذلك، وبالتالى يجب الإسراع بالتدخل.

وبعد القيام بهذا التحليل يتوفر لدينا ثلاث قوائم محددة هي:

أ - مناطق القوة فى المنظمة.

ب- مواطن الضعف الكامن أو المحتمل.

جـ- مناطق الضعف الواضح أو الشديد.

مثال تطبيقي

تبين فى المنظمة المالية المشار إليها عند عرض الأسلوب السابق، وبعد تطبيق هذا الاستبيان، وجود عشرة جوانب (بنود) تمثل مناطق ضعف كامنة أو محتملة (وذلك بناء على تطبيق القاعدتين 2، 3 السابق الإشارة إليهما) وهى البنود أرقام: 4، 12، 18، 21، 28، 30، 32، 34، 35، 38، بالإضافة إلى منطقتين (بندين) يمثلان منطقتى ضعف واضح (بناء على تطبيق القاعدة رقم 2) هما البندان 13، 17.

والواقع أن تلك النتائج تتفق وتدعم نتائج الأسلوب الأول (التحليل الوظيفى الذى عرضنا له سابقا) الذى أجرى لتلك المنظمة. ومن الواضح من كلا التحليلين أن أسلوب الإدارة وتنظيم العمل هما مكمن مشكلات تلك المنظمة. فاستجابات العاملين على البنود 4، 28، 30، 35، 38 تشير إلى أنهم لا يتلقون التشجيع والإعتراف والمساعدة الكافية، ولا يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة واتخاذ

القرارات. وكذلك، فإن الإجابات على البنود 21، 13 تشير إلى أنهم غير راضين عن خطط وسياسات المنظمة، ويرون أنها غير واقعية وغير ملائمة، وأنهم لا يحصلون على المعلومات الكافية واللازمة لأداء أعمالهم بشكل جيد. وكل هذا هو ما تم أخذه فى الاعتبار عندما تم الشروع فى إجراء تغيير فى تلك المنظمة.

جـ- تحليل التقدم والتحسن التنظيمي

يستخدم هذا الأسلوب ليساعدنا على إيجاد الطرق والوسائل التى يمكن أن نستخدمها فى التعامل مع نقاط الضعف التى تم تحديدها سابقا. ويتم ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبيان التالي:

1- ما الأشياء الجيدة، والتى تعتبرها نقاط قوة فى القسم الذى تعمل فيه؟
2- ما الأشياء التى ترى أنها يجب أن تخضع للتحسين والإصلاح فى القسم الذى تعمل فيه؟
3- هل تقترح وسائل عملية يمكن من خلالها تحسين أداء القسم الذى تعمل فيه؟ وما هى؟
4- كيف يمكن للقسم الذى تعمل فيه أن يحسن من نوعية إنتاجه أو خدماته التى يقدمها لعملاء المنظمة؟
5- هل تعتقد أن المعلومات المتاحة لك واللازمة لقيامك بعملك على خير وجه كافية وملائمة؟
   أختر أحد البدائل: نعم فى معظم الوقت – فى بعض الوقت لا.
6- كيف يمكن أن تطور كم ونوعية المعلومات التى يجب أن تكون متاحة لك؟

إجراء التحليل

يتم الربط أو الجمع بين نتائج الأساليب الثلاثة – التحليل الوظيفي، والتشخيص التنظيمي، وتحليل التحسن التنظيمى، ووضعها فى الصورة التالية التى تتضمن تسعة مكونات.

- من التحليل الوظيفي
  نقاط القوة: 1-
  2-
  3-
  4-
  5-

- من التشخيص التنظيمي

نقاط القوة: 1-

-2

-3

-4

-5

- من تحليل التقدم والتحسن

نقاط القوة (من الإجابات عن السؤال الأول):

-1

-2

-3

-4

-5

- من تحليل التقدم والتحسن

المعوقات (من الإجابات عن السؤال الثاني)

-1

-2

-3

-4

-5

- من التحليل الوظيفي

الجوانب الأولى بالاهتمام والتغيير (أولويات التغيير)

-1

-2

-3

-4

-5

- من التحليل الوظيفي

نقاط الضعف:

- 1

-2

-3

-4

-5

- من التشخيص الوظيفي

مناطق الضعف الكامن أو المحتمل

-1

-2

-3

-4

-5

- من التشخيص التنظيمي

مناطق الضعف الواضحة أو الشديدة

-1

-2

-3

-4

-5

- من تحليل التقدم والتحسن (الأسئلة: 3، 4، 6):

الخطوات العملية اللازمة للتقدم والتحسن

-1

-2

-3

-4

-5

تحليل نهائي

بعد ذلك حدد وقيم كيف يمكن الاستفادة من، واستخدام الأفكار التى تم اقتراحها للتطوير، فى مواجهة المشكلات التى تم تحديدها باعتبارها نقاط ضعف فى المنظمة. ويجب التركيز بشكل خاص على كيفية الاستعانة بما هو قائم وموجود بالفعل من إيجابيات (مواطن قوة) للتغلب على ما هو موجود من سلبيات (مواطن الضعف).

وأخيراً ضع قائمة محددة وواضحة بالخطوات العملية أو الإجرائية التى يجب اتخاذها.

مثال تطبيقي

فى المنظمة المالية السابق الإشارة إليها كانت قائمة المشكلات التى تمثل أهم معوقات التقدم، سواء من وجهة نظر المديرين أو الموظفين هي:

1- التسهيلات: التى تقدم لعملاء المنظمة. فالخدمات المقدمة غير ملائمة، ونظم الحاسب الآلي المستخدمة فى ذلك غير مناسبة أيضا.

2- التدريب: لا يوجد تدريب ملائم على أنظمة عمل البنوك، وبالتالى نقص خبرة العاملين فى هذا الميدان.

3- ضغوط العمل: عدد العاملين أقل مما يجب، وهو ما يعنى ضغط عمل أكبر.

4- إدارة غير فعالة: القيادة غير جيدة، وسوء تنظيم العمل، والسلطات مركزية.

5- المعلومات: هناك أوراق وبيانات كثيرة ومعلومات مفيدة قليلة.

أما نقاط القوة سواء من وجهة نظر المديرين أو الموظفين فهي:

أ - ولاء وإخلاص وخبرة العاملين.

ب- روح الفريق، وبخاصة فى الأقسام ومجموعات العمل صغيرة العدد.

جـ- حجم الإنتاج.

د- الإدارة بأسلوب الفريق.

هـ- نسق إدارى مفتوح ومرن.

و- وجود عملاء أو زبائن للمنظمة بشكل كاف وملائم.

ز- نمو وازدهار الاقتصاد المحلي.

وهنا يكون التفكير فى محاولة للإجابة عن السؤال الآتي: هل يمكن الاستعانة بأى من نقاط القوة هذه فى التغلب على ما توجد من مشكلات؟ فعلى سبيل المثال، فإن وجود عملاء أو زبائن للمنظمة فى مناخ يشهد نموا اقتصاديا يعطينا مؤشرا بأن هناك خلفية مساندة تسمح بإجراء التغيير. كذلك فكون كل العاملين من الأوفياء المخلصين للمنظمة، والكثير منهم لديه الخبرة الملائمة، فإننا يمكن أن نستفيد من ذلك فى زيادة خبرات الموظفين الأصغر الذين لم يحصلوا على التدريب الملائم. ويمكن أيضا إعطاء الموظفين الصغار تفويضات أكبر وحرية أكثر، وبخاصة فى الأشياء ذات الطابع الروتيني التى كان رؤساؤهم يقومون بها. وكذلك لا معنى لأن يتلقى المديرون كل المكاتبات والأوراق والتعليمات...الخ، حيث يجب توزيعها

بشكل آخر منظم لتخفيف الضغوط والأعباء. وكذلك يجب أن يلتقى المديرون فى المستويات الوظيفية المختلفة ببعضهم البعض دوريا مرة كل أسبوعين. فذلك من شأنه أن يحسن من أسلوب الإدارة، لأنه يسمح بحل المشكلات الصغرى أو النوعية أولاً بأول. أما الصعوبات العامة أو الدائمة، فيتم التعامل معها بأسلوب " ورش العمل أو مجموعات التدريب".

وبذلك نكون قد تعرفنا على المرحلة الأولى من مراحل إدارة التغيير فى تصور "كارنال" (Carnall, 1995)، وهى المرحلة التى تم فيها تقدير الفاعلية التنظيمية من خلال ثلاث خطوات هى التحليل الوظيفى المشترك، والتشخيص التنظيمي، وتحليل التقدم والتحسن التنظيمي. فقد تم من خلال ذلك الوقوف على جوانب القوة والضعف فى المنظمة بشكل منظم ودقيق وموضوعى ييسر الاستفادة المثلى. فقد تم تحديد جوانب الضعف أو المناطق التى تحتاج إلى تغيير وأولويات تلك الجوانب التى يجب البدء بها. هذا فى مقابل الاستفادة من جوانب القوة فى مواجهة المعوقات أو جوانب القصور والضعف. وبذلك نكون قد مهدنا للبدء فعليا فى إجراءات التغيير، وذلك بالشكل الذى نعرض فى الجزء التالى.

(2) إجراءات تطبيق التغيير التنظيمى

وتشمل تلك الإجراءات تقديم استبيانين أساسيين (الأول من 15 بنداً، والثاني من 18 بنداً) تم تصميمهما لتحديد أى جوانب تلك المنظمة يمكن أن تساعد فى إجراءات التغيير وتيسره، وأيها يمكن أن تعوق ذلك.

أ - ميسرات ومعوقات إجراء التغيير التنظيمى

التعليمات

من فضلك أجب عن الاستبيانين التاليين مركزا على التغيير التنظيمى الأساسى الذى شاركت أو تشارك فيه الآن. وقبل الإجابة عن أسئلة الاستبيانين أكتب بالتفصيل ما تراه فى إجابتك عن الأسئلة الأربعة التالية:

1- ما أهداف التغيير؟

____

____

____.

2- ما مدى وطبيعة هذا التغيير (إعادة هيكلة – منتج جديد – استخدام تكنولوجيا جديدة...الخ)؟

____

____

______________________________.

3- من الذى يتأثر بهذا التغيير وكيف؟

____

____

______________________________.

4- ما الجدول الزمنى للتغيير؟

____

____

______________________________.

1- القائمة الأولى: الاستعداد للتغيير

اقرأ كل جملة مما يأتى بعناية، واختر البديل الملائم لها (من وجهة نظرك) من البدائل الأربعة الخاصة بها:

الجملة	1	2	3	4
آخر سياسات ونظم إدارية تم إدخالها والاستعانة بها	كانت ملائمة لاحتياجات العاملين ومتطلباتهم	لم تكن واضحة أو مفهومة بالقدر الكافي	تم قبولها ولكن مع بعض الرفض أو المقاومة	رفضت وقومت بشدة
العاملون فى تلك المنظمة	مبدعون	مستقلون	خاملون ويميلون إلى البلادة والجمود	محافظون ويقاومون التغيير
آخر عملية تغيير كبرى تمت فى المنظمة تم اعتبارها	ناجحة	ناجحة بدرجة بسيطة	لا أثر لها	غير ناجحة

الجملة	1	2	3	4
التوقعات هى أن التغيير يمكن أن يؤدى إلى	الاستقرار فى المنظمة ككل	الاستقرار فى مستوى القيادات فقط	حالة من عدم الاستقرار	الأمر غير واضح (لا أعرف)
ما يجب أن يعرفه العاملون عن التغيير الذى يحدث أو سوف يحدث	تفصيل كامل عما يحدث	آثار هذا التغيير على قسمهم أو عملهم فقط	فكرة عامة فقط	لا شيء
نتائج التغيير كانت	محددة تفصيلا	إطار عام أو فكرة عامة غير مفصلة	محددة بشكل سيء وغير ملائم	غير محددة بالمرة
لكى نغير ظروف العمل الحالية، فإن ذلك يتطلب	تغييراً كبيراً وقويا جداً	تغييراً قوياً	قدراً بسيطاً من التغيير	لا تغيير
المشاكل التى تناولها التغيير وكانت موضع الاهتمام نشأت أساساً بسبب	الناس أصحاب الشأن أو ذوى الصلة المباشرة بموضوع المشكلة	قيادات الصف الأول أو القيادات العليا	الرؤساء المباشرين أو القيادات الدنيا	عوامل خارجية يصعب التحكم فيها.
كان يُنظر إلى التغيرات التى تمت على أنها	ستؤثر وتشمل كل جوانب المنظمة بشكل جوهري	مفيدة - عموما – للمنظمة	مفيدة فقط لجزء أو جانب من المنظمة	ليس أكثر من كونها مجموعة من الإجراءات عديمة الأثر.
دعم ومساندة الإدارة العليا لتلك التغييرات كان	كبيرًا ومتحمسين لها جدا	محدودًا	ضعيفًا	غير واضح
الإدارة العليا كانت	مستعدة ومخصصة موارد كبيرة لإجراء هذا التغيير	ترى أن التغيير يجب أن يتم فقط فى ضوء ما هو متاح من موارد	حجبت ومنعت مصادر التمويل اللازمة له	لم يخططوا من الأساس ليجهزوا الموارد المطلوبة له.

الجملة	1	2	3	4
تقييم أداء القيادات العليا	يعتبر جانباً مهماً فى التطوير الإداري	أسلوب مفيد لحل المشكلات	عملية روتينية	يمثل عائقاً فى سبيل التطوير والنمو
التغيير المقترح يتناول ويهتم بالأمور المرتبطة بالخطة التجارية	بشكل مباشر	جزئيا	بشكل غير مباشر	لا يرتبط أو يؤثر فيها
التغيير المقترح	يؤدى إلى زيادة الدخل المادي	يجعل العمل أسهل وأكثر إقناعا	يستبدل المهارات أو المهام الجديدة بأخرى قديمة	يجعل العمل أصعب
التغيير المقترح يعتبر	مشابه لتغيرات أخرى يتم تنفيذها بالفعل الآن	مشابه لتغيرات أخرى حدثت أو تمت فى الماضى القريب	جديد وغير مسبوق	غير واضح

2- القائمة الثانية: إدارة التغيير

اقرأ كل جملة بعناية، واختر البديل الملائم من وجهة نظرك من البدائل الأربعة الخاصة بها.

الجملة	1	2	3	4
خطة إجراءات التغيير تمدنا	بأهداف واضحة ومحددة وتفصيلية	بأهداف مقبولة	بأهداف عامة أو غير محددة	لا أهداف لها
الزمن المحتمل الذى يستغرقه برنامج التغيير	كبير	معقول	قليل	غير محدد
المتابعة اليومية لمجريات التغيير يجب أن يتولاها	شخص واحد محدد ومعروف	عدد من الأشخاص	لا يشترط شخص محدد	لست متأكدا

الجملة	1	2	3	4
التغيير يجب أن يبدأ	بقسم أو مجال واحد صغير فى المنظمة	فى عدد من الأقسام أو الوحدات	فى قسم أو وحدة كبيرة	فى كل أقسام المنظمة
الخطة يجب أن تدخل فى إطار التنفيذ الفعلي	بسرعة شديدة جدا " بين يوم وليلة"	بسرعة	بالتدريج	على مهل وببطء
الذين تم اختيارهم لتبدأ بهم فعاليات عملية التغيير، تم اختيارهم لأنهم	يتسمون بالمرونة والقدرة على التحمل	أكثر حباً وإخلاصاً وارتباطا المنظمة	الأكثر حاجة إلى هذا التغيير	لا سبب محدد
التدريب يجب أن يحدث مسبوقا بـ	تدريب خارجي	جلسات أو تدريبات تتم فى المنزل بالإضافة إلى التدريب الخارجي	الاستخدام اليومي	لا شيء من ذلك
التدريب تم تصميمه بحيث يكون مساعداً على	حل المشكلات التى سوف تنشأ عن وجود نسق عمل جديد بعد حدوث التغيير	زيادة خبرات المتدرب	أن يستفيد منه أكبر عدد ممكن من الموظفين	لا يأخذ فى اعتباره أى من ذلك (لا يهتم بمن يخضعون له)
التدريب يجب أن يكون	لأصحاب القرارات أو المؤثرين فى العمل	كل الأفراد	لا يجب أن يشتمل على الأفراد المؤثرين أو مفاتيح العمل	لا أحد محدد
إجراء التغيير سوف	يساعد الأفراد على التحكم التام والسيطرة الكاملة على ما يقومون به من أعمال	يساعد الأفراد على أداء أعمالهم بصورة أحسن مما هى عليه حاليا	يؤدى إلى أن الأعمال سوف تتم من خلال أنظمة أو وسائل تكنولوجية.	ضبط أداء الأفراد لأعمالهم

الجملة	1	2	3	4
يتناقش المديرون مع العاملين فى التغييرات التى تتم	لتحسين خطط وأساليب هذ ا التغيير	لمعرفة أرائهم ومقترحاتهم على إجراءات التغيير	فقط ليخبرهم بما يحدث.	للتحكم فيما يحدث فى المنظمة من تغيير.
فعاليات التغيير يجب أن تنهض على أساس	الحوافز والمكافآت	الترقيات والاعتراف بالنجاح	لا حوافز أو تشجيع محدد	حل مشكلات العاملين الناشئة عن وجود نسق عمل جديد
الفوائد والآثار الإيجابية للتغيير يجب أن تحدث	فى الحال أو مباشرة	بسرعة	خلال سنة من بدء التغيير	بعد سنة من انتهاء التغيير
الفوائد المباشرة للتدريب يجب أن تكون	واضحة وملموسة لمن تم تدريبهم	واضحة فقط للمديرين	واضحة فقط للقيادات العليا	لا توجد إلا فوائد غير مباشرة
آثار التغيير أو التدريب يجب أن تكون	قابلة للقياس الكمي	قابلة للتقييم فى شكل تقديرات أو مستويات	مجرد أراء أو أحكام لفظية كيفية	لا أعرف أو غير واضح
يحتاج الناس خلال التغيير إلى	بذل مجهود شديد جدا وعمل إضافى شاق وصعب	مجهود شديد	بعض المجهود والعمل	لا مجهود أو عمل زائد أو شاق
على الإدارة أثناء التدريب أن تمد العاملين أو المتدربين وتمنحهم	دعما ممتازا	دعما جيدا	دعماً محدوداً	لا دعم على الإطلاق
يعانى الأفراد أثناء التدريب لتفعيل التغيير من	درجات عالية من الضغوط النفسية	مستوى متوسط من الضغوط	بعض الضغوط	لا ضغوط

وكما هو واضح، فإن الاستبيانين تناولا عددا كبيرا من مشكلات إجراء التغيير. وعلينا بعد ذلك أن نقوم بوضع قائمة محددة تشمل الأساليب والعناصر التى يمكن الاعتماد عليها واستخدامها فى حل تلك المشكلات أو التخفيف من وطأتها، ويتم ذلك بأن نحدد الجانب الذى يشغلنا فى عملية التغيير. ونعبر عن ذلك فى شكل أسئلة محددة، ثم نضع - بدقة وتفصيل - الخطوات العملية الواجب تنفيذها للتغلب على مشكلات كل جانب من تلك الجوانب. وهو ما نوضحه بالتفصيل فيما يلي:

ب- طرق تطبيق التغيير

1- القائمة الأولى: الاستعداد للتغيير

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
وجود مقاومة للتغيير أو رفض له	1- هل كانت هناك محاولات تغيير فى السابق ولم يكتب لها النجاح؟	1- أجعل المعلومات متاحة، ودع كل شخص يعرف ما تقوم به، واشرح خططك بوضوح، ولا تجعل هناك شيئاً غامضاً.
	2- هل هناك فى التغيير، وما ينشأ عنه ما يتعارض مع الثقافة القائمة؟	2- تأكد أن برنامج التدريب واقعى ومتكامل، وجربه عملياً على حالة واحدة (شخص واحد)، واشرحه للعاملين بحيث يدركونه على أنه مقبول ومفيد ويلبى احتياجاتهم.
	3- هل هناك مشكلات فى عملية التواصل	3- جهز له جيدا عن طريق عمل تشخيص كامل لوضع المنظمة واقض وقتا مع كل العاملين فى مستوياتهم المختلفة، بحيث تبنى معهم علاقة قائمة على الثقة والفهم والتأييد.
		4- أشرك الناس، وذلك بإعطائهم عائد مكتوب عما يتم، وناقش ذلك معهم.
		5- ابدأ بمجموعة صغيرة من العاملين، على أن يكونوا من أقسام مشهود لها بالنجاح، وذلك حتى نضمن نجاح الخطوة الأولى.

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
		6- ابدأ بالتغييرات ذات العائد الإيجابى السريع أو التى تؤتى ثمارها بسرعة، وقدم عائدا إيجابيا لهؤلاء الذين ساهموا فى هذا النجاح.
توضيح وإبراز التغيير	1- ما توقعات العاملين من التغيير؟	1- ركز على إيضاح فوائد التغيير وآثاره الإيجابية، سواء للمتدربين أنفسهم أو للمنظمة ككل.
	2- ما أهداف التغيير؟	2- أكد على أن النظم الجديدة سوف تنهض على وتستخدم المعارف والمهارات الموجودة الآن بالفعل (لا نبدأ من الصفر).
		3- لا تجعل الأفراد فى حالة من الحيرة أو الغموض، بل وضح لهم كل الجواب مركزا على كل من: العائد من التدريب، والمشاكل المحتملة التى يمكن أن تواجهنا خلاله
		4- أوصل الخطط والمعلومات بلغة ومفاهيم بسيطة ومفهومة للمستويات المختلفة من العاملين، واحرص على استخدام أكثر من أسلوب أو قناة توصل،
		وتعرف على العائد دائما، ولا تهمل أو تسفه أو تقلل من شأن الآراء المعارضة، ولكن استمع إليها باهتمام وتعامل معها بوضوح وشفافية وتفتح.
لتحديد أصحاب أو ملاك (من لهم حق ملكية) التغيير.	1- من يخطط للتغيير: هل هى الإدارة العليا أم قسم شئون العاملين؟	1- حدد وأعرف من يريد التغيير ولماذا يريده، واشرح بالتفصيل الفوائد العامة والآثار الإيجابية بعيدة المدى والمحتملة لهذا التغيير.

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
	2- هل توجد مشاكل فى أى من العمليات الإدارية أو نظم العمل أو الأقسام أو الخدمات التى تقدمها المنظمة؟	2- استكشف وجهات نظر العاملين حيال التغييرات، وتابع ذلك يوميا.
		3- خطط لأن يكون عائد التغيير ملموساً وواضحاً.
التأكد من أن القيادة العليا تدعم التغيير	1- هل الإدارة العليا تدعم التغيير بوضوح؟	1- اجعل الآخرين يدركون أنك الخبير القادر على التعامل الملائم مع المشكلات القائمة، وتفهم أراء ووجهات نظر القيادات العليا، واجعل لنفسك وجودًا أو حضورًا مؤثرًا لدى تلك القيادات.
	2- هل الإدارة العليا تقدم الموارد والتسهيلات الضرورية؟	
	3- هل أسلوب تقييم أداء القيادة العليا يمثل عائقا أمام التغيير (التغيير يتعارض مع مصالحهم).	
خلق حالة من قبول التغيير	1- هل خُطط التغيير تتلاءم وتتماشى مع الخُطط الأخرى للمنظمة الخاصة بالجانب التجارى أو المالي؟	1- حدد جوانب الاشتراك أو الجوانب ذات الصلة بين التدريب ومستجداته من ناحية، وخطط المنظمة القائمة والموجودة من ناحية أخرى، واجعل بينهما تآلف واتساق. والقاعدة العامة هي: اجعل إطار التغيير متآلف مع النسق العام القائم بالمنظمة.
	2- هل يوجد "حس عام" فى المنظمة بضرورة التغيير؟	2- اعتمد على، وأبدأ بأكثر الأفراد ألفة أو لديهم فكرة- ولو بسيطة- عما نقوم به من تغيير.

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
	3- هل التغيير المقترح يتطلب مجهودًا وأعباء كبيرة من العاملين؟	3- لا تبالغ فى التغيير، وكن واعيا ومدركا للصعوبات والعوامل التى سوف تعترض الطريق.
	4- هل يتضمن التغيير تكنولوجيا جديدة أو متخصصة؟	
تكوين فريق عمل فعال يدير ويقود التغيير على النحو المأمول	1- هل أعضاء الفريق ليسوا بالمرونة الكافية للتعامل مع التغيير وتفعليه؟	1- تأكد أن الفريق يمتلك أهدافا واضحة ومقبولة.
	2- هل مطلوب من المديرين بذل مجهود إضافى أكثر للانخراط فى متابعة التغيير؟	2- اجعل كل فرد من فريق العمل يدرك أنه مهم وضروري ومؤثر فيما يحدث، وذلك حتى يوظف ويستخدم كل ما يملك من مهارات وخبرات.
		3- كن مستعدا لمواجهة أى مشكلة أو صراع يمكن أن ينشأ.
		4- دعم حدوث العائد الايجابى والبناء.

2- القائمة الثانية: إدارة التغيير

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
لتوضيح خطط التغيير	1- هل لدينا خطط واضحة تبعا لبرنامج زمنى واضح المعالم؟	1- حدد وعين شخصًا ليكون مسئولا تماما عن متابعة التغيير، وتأكد من أن المسئوليات واضحة فى كل المستويات الوظيفية.
	2- هل الأدوار والمسئوليات واضحة ومحددة؟	2- حدد أهدافك بدقة مراعيا قدرة الأفراد على التحمل، وخبراتهم واجعل أهدافك قابلة للقياس الكمى كلما كان ذلك ممكنا.

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
	3- هل هذا الجدول الزمنى قائم على أسس واقعية؟	3- حدد الأهداف النوعية (الجزئية) وكيفية تحقيقها من خلال خطوات صغيرة واضحة، مع التركيز على المعالم الأساسية التى يستهدفها التدريب.
		4- حول الخطط إلى أفعال أو إجراءات عملية/ واعتمد على الحوافز والمكافآت وتقديم العائد بشكل منتظم.
لإنشاء نظم وممارسات جديدة ف المنظمة	1- ما مدى أو حجم التغيير المقترح؟	1- حدد معدل سرعة التغيير بحرص، مسترشدا بالتعلم من الخبرات ومتطلبات النجاح واتبع أسلوب الخطوات الصغرى والأهداف النوعية أو المحددة، وأسمح بوقت أكثر من المحدد سلفاً.
	2- هل الناس جاهزون مستعدون لقبوله؟	2- حث الأفراد ودعمهم لقبول وتأييد التغيير، وتأكد من أن الإجراءات الجديدة مفهومة ومقبولة.
لتقديم التدريب	1- هل ما نقدمه هو التدريب المناسب والمفيد؟	1- وضح الأهداف من التدريب، واستعن بالمهارات والمعارف الموجودة بالفعل لدى الأفراد، واجعل اقتراحاتهم جزءاً من التدريب.
	2- هل التدريب مرن ويتماشى مع احتياجات الأفراد؟	2- اجعل الأفراد يتعلمون بمعدلاتهم الخاصة، وأعطهم الفرص وهيئ الظروف التى تشعرهم بالمسئولية، واجعل التدريب ذا علاقة بالعمل.
	3- هل يلقى التدريب دعما من بيئة العمل؟	3- استخدم أساليب متنوعة للتعلم، واحترم خبرات العاملين، واسمح لهم بحل المشكلات بمساهماتهم الخاصة.
	4- هل من يتلقون التدريب هم بالفعل من يجب تدريبهم؟	4- يجب أن يكون هناك عائد أولا بأول.

جانب التغيير محل الاهتمام أو الذى يمثل مشكلة نريد حلها	أسئلة محددة تساعدنا فى تحديد المشكلات النوعية لهذا الجانب	إجراءات أو خطوات عملية يجب تنفيذها للتغلب على مشكلات هذا الجانب
لخلق الالتزام بالتغيير	1- هل التغيير سيؤدى إلى فرض تحكمات أو ضوابط جديدة على العاملين، وعلى الأداء وعلى التكاليف....الخ؟	1- خطط للتغيير بحيث يبدو للأفراد أنه سيأتى بالفوائد والنفع، ويزيد من تحكمهم وسيطرتهم على ما يقومون به من أعمال، وبالتالى يزيد أيضا من مسئولياتهم. وأكد على المنافع السريعة والملموسة، وقدم المكافآت والحوافز لدفع الأفراد نحو التغيير.
	2- هل التغيير سيقلل من حرية التصرف والاختيار لدى الأفراد؟	2- أشرك العاملين واطلب مقترحاتهم خاصة فى الأشياء العامة أو الملامح الأساسية.
	3- هل هناك حوافز ومكافآت متضمنة أو تمثل مكونا فى التغيير؟	
لتقديم عائد التدريب لمن يهمهم الأمر	1- هل نتج عن التدريب فوائد ملموسة أو عيانية؟	1- تأكد أن نتائج التدريب تم توثيقها جيدا، وأنها متاحة، ومن السهل الوصول إليها، وموضوعة جيدا، وتأكد من أن ما تم إنجازه- خاصة فى المعالم الأساسية للمنظمة- معترف به.
	2- هل أثر التدريب على التكلفة، الأداء، الناتج، الموارد المستخدمة...الخ تم توثيقها جيدا؟	2- قدم تقديراً واعترافاً بالنجاح لهؤلاء الذين شاركوا فى التدريب، وبخاصة أولئك الذين ساهم نجاحهم فى تحقيق المنظمة لأهدافها.
للتعامل مع الضغوط التى ربما تنشأ بسبب التغيير	1- هل يتعرض الأفراد لمستويات أو درجات عالية من الضغوط؟	1- خطط بحيث تكون متحكما فى آثار التدريب على العاملين، وابحث عن طرق التحكم فى الضغوط.
	2- هل انخفاض الأداء يرجع إلى الضغوط؟	2- اسمح بوقت أكثر ووسائل أكثر وذلك حينما يكون التغير المطلوب جديداً أو غير عادي.
	3- هل زاد معدل المشاكل بين العمال؟	3- تعاطف مع، وتواصل، وادعم العاملين، واستمع إليهم.

(3) مهارات إدارة التغيير التنظيمى

لا يمكن تطوير أداء الفرد دون أن نعرف بدقة مدى مهاراته الخاصة بإدارة التغيير. ويتم معرفة ذلك باستخدام استبيان خاص بمهارات إدارة التغيير. وهذا الاستبيان وما يكشف عنه من مهارات هو نتاج لدراسات عديدة أجريت فى مجال إدارة التغيير فى عدد كبير من الوظائف والمهن وفى منظمات مختلفة. والاستبيان مكون من جزأين: الأول خاص بمدى تقدير الفرد لأهمية المهارة المعينة، والثاني خاص بالأداء الفعلى للفرد أو ممارسته الفعلية لتلك المهارة أو كفاءته فى ذلك.

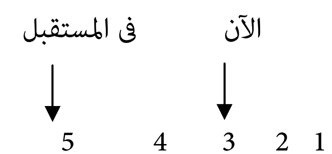
استبيان رقم (16-1)

تقدير الأفراد لمهارات إدارة التغيير

التعليمات:

بالنسبة للجزء الأول يكون المطلوب هو تقدير أهمية كل مهارة من المهارات الآن، ومستقبلا (فى السنوات الخمس التالية مثلا)، وذلك على متصل يتراوح بين 1 – 5 درجات. والمطلوب هو وضع دائرة حول البديل المختار الآن وفى المستقبل، وهو ما يعنى أن المفحوص يمكن أن يضع علامة واحدة (إذا كان تقييمه لأهمية المهارة الآن، وفى المستقبل ثابت) أو يختار بديلين ويضع علامتين إذا كان تقديره لأهمية المهارة يختلف حاليا عن أهميتها مستقبلا:

مثال: مهارة تحديد المشكلات، ومعرفة أسبابها



أما فى الجزء الثانى فيختار العامل أو الموظف أحد البدائل الخمسة أمام كل مهارة، على اعتبار أنها هى التى تعبر عما يملكه بالفعل من تلك المهارة أو كفاءة استخدامه الفعلى لها.

ويراعى أن يكون هناك فاصل زمنى بين انتهاء الإجابة على الجزء الأول، وبدء الإجابة على الجزء الثاني.

ملاحظة مهمة: يقوم العامل فى المنظمة بالإجابة عن جزئي الاستبيان، أيضا لابد أن يجيب عنهما مديره أو رئيسه المباشر، مقيما العامل على كلا جزئي الاستبيان، لأن تحليل النتائج يعتمد على معرفة تقديرات ورأى العامل فى نفسه، وكذلك تقديرات ورأى مديره فيه.

الجزء الأول: أهمية المهارة

المهـــــارات	غير مهمة (1)	ذات أهمية بسيطة (2)	واضحة الأهمية (3)	مهمة (4)	مهمة جد (5)
1- الاستعداد للتغيير					
1-1: إدراك وتحديـد المشـكلات ومعرفـة أسـبابها بشكل دقيق ومنظم.					
1-2: الاستقرار والهدوء عند التعرض للضغوط.					
1-3: مشـاركة الآخـرين والتضـامن معهـم عنـدما يكون ذلك ملائما.					
1-4: تهيئـة الظـروف المناسـبة لاتخـاذ القـرار أو التعبير عن الرأي.					
1-5: تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.					
1-6: تشـجيع الآخـرين وحـثهم عـلى الإسـهام والمشاركة.					
1-7: السعى لإقناع الآخرين بقبول مـا أقدمـه مـن اقتراحات.					
1-8: مراجعة الأهداف بدقة.					
1-9: السعى لمعرفـة كـل المعلومـات التـى تسـاعد على اتخاذ القرار الصحيح.					
1-10: القدرة على عرض الأفكار والمقترحات بشكل جيد وفعال.					
2- التغيير المخطط					
2-1: تحديد المواقف أو الظروف المشكلة، واقـتراح الحلول المناسبة لها.					
2-2: القـدرة عـلى تقيـيم البـدائل أو الاختيـارات المختلفة.					
2-3: توصيل المعلومات والآراء والأفكار بوضوح.					
2-4: حلول إبداعية للمشاكل.					

المهـــــارات	غير مهمة (1)	ذات أهمية بسيطة (2)	واضحة الأهمية (3)	مهمة (4)	مهمة جد (5)
2-5: تحديـد المشـكلات الخاصـة بتفعيـل عمليـة التغيـير والمـوارد اللازمـة لهـا والأولويـات المناسبة.					
3- تنفيذ التغيير					
3-1: تحديد ما يجب القيام به لإعداد خطة ملائمة للتغيير.					
3-2: وضع جدول زمنى مفصل وتحديد أولويات التغيير.					
3-3: تحديد أثر التغيير على الآخرين.					
3-4: تحديد أثر ضغوط التغيير على الذات، وكيفية التعامل معها بكفاءة.					
3-5: تحديـد أثـر ضـغوط التغيـير عـلى الآخـرين وكيفية التعامل معها.					
3-6: تقسيم المهام على الأفراد بطريقة ملائمة.					
3-7: تحويـل الخطـط إلى إجـراءات وخطـوات عملية.					
4- دعم التغيير					
4-1: تخصيص الوقت الكـافى لمراجعـة مـا تـم مـن تقدم، وما يستجد من مشكلات.					
4-2: مناقشـة المشـكلات وكافـة الأمـور بوضـوح وصراحة					
4-3: تقديم العائد الإيجابى الملائم للآخرين.					
4-4: تحديد المجـالات التـى تشـهد تحسـنا نتيجـة للتغيير.					
4-5: التشـبث بمـا تـم مـن نجـاح والحفـاظ عـلى دافعية الأفراد مرتفعة.					
4-6: بـث روح الفريـق أو روح الجماعـة لـدى الأفراد.					

المهـــــارات	غير مهمة (1)	ذات أهمية بسيطة (2)	واضحة الأهمية (3)	مهمة (4)	مهمة جد (5)
4-7: استخدام الموارد المتاحة بأحسن ما يمكن.					
4-8: السماح بوقت كاف للتغيير.					

(ب) الجزء الثاني: الممارسة الفعلية للمهارة

المهـــــارات	غير ملائم (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)
1- الاستعداد للتغيير					
1-1: إدراك وتحديد المشكلات، ومعرفة أسبابها بشكل دقيق ومنظم.					
1-2: الاستقرار والهدوء عند التعرض للضغوط.					
1-3: مشاركة الآخرين والتضامن معهم عندما يكون ذلك ملائما.					
1-4: تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار أو التعبير عن الرأي.					
1-5: تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.					
1-6: تشجيع الآخرين وحثهم على الإسهام والمشاركة.					
1-7: السعى لإقناع الآخرين بقبول ما أقدمه من اقتراحات.					
1-8: مراجعة الأهداف بدقة.					
1-9: السعى لمعرفة كل المعلومات التى تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.					
1-10: القدرة على عرض الأفكار والمقترحات بشكل جيد وفعال.					
2- التغيير المخطط					
2-1: تحديد المواقف أو الظروف المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة لها.					

المهـــــارات	غير ملائم (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)
2-2: القدرة علـى تقيـيم البـدائل أو الاختيـارات المختلفة.					
2-3: توصيل المعلومات والآراء والأفكار بوضوح.					
2-4: حلول إبداعية للمشاكل.					
2-5: تحديد المشـكلات الخاصـة بتفعيـل عمليـة التغيـير، والمـوارد اللازمـة لهـا والأولويـات المناسبة.					
3- تنفيذ التغيير					
3-1: تحديد مـا يجـب القيـام بـه لإعـداد خطـة ملائمة للتغيير.					
3-2: وضع جدول زمنى مفصل وتحديد أولويات التغيير.					
3-3: تحديد أثر التغيير على الآخرين.					
3-4: تحديـد أثـر ضـغوط التغيـير عـلى الـذات، وكيفية التعامل معها بكفاءة.					
3-5: تحديد أثر ضـغوط التغيـير عـلى الآخـرين، وكيفية التعامل معها.					
3-6: تقسيم المهام على الأفراد بطريقة ملائمة.					
3-7: تحويـل الخطـط إلى إجـراءات وخطـوات عملية.					
4- دعم التغيير					
4-1: تخصيص الوقت الكافى لمراجعة ما تـم مـن تقدم، وما يستجد من مشكلات.					
4-2: مناقشـة المشـكلات وكافـة الأمـور بوضـوح وصراحة					
4-3: تقديم العائد الإيجابى الملائم للآخرين.					
4-4: تحديد المجالات التى تشهد تحسـنا نتيجـة للتغيير.					

المهـــــارات	غير ملائم (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)
4-5: التشبث بما تـم مـن نجـاح، والحفـاظ عـلى دافعية الأفراد مرتفعة.					
4-6: خلـق وبـث روح الفريـق أو روح الجماعـة لدى الأفراد.					
4-7: استخدام الموارد المتاحة بأحسن ما يمكن.					
4-8: السماح بوقت كاف للتغيير.					

وبعد تطبيق الاستبيان بجزأيه على الفرد ومديره أو رئيسه المباشر، يتم رصد الـدرجات وتحليليها كما يلي:

التحليل

يتم أولاً رصد الدرجات فى كل من جزئي الاستبيان كما يلي:

المهارات	أهمية المهارة حاليا (الجزء الأول من الاستبيان)	أهمية المهارة مستقبلا (الجزء الأول من الاستبيان)	الأداء الفعلى (الجزء الثانى من الاستبيان)
الاستعداد للتغيير			
1-1: إدراك وتحديـد المشـكلات ومعرفـة أسبابها بشكل دقيق ومنظم.			
1-2: الاسـتقرار والهـدوء عنـد التعـرض للضغوط.			
1-3: مشـاركة الآخـرين والتضـامن معهـم عندما يكون ذلك ملائما.			
1-4: تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القـرار أو التعبير عن الرأي.			
1-5: تحديـد الأهـداف والعمـل عـلى تحقيقها.			
1-6: تشجيع الآخرين وحثهم على الإسـهام والمشاركة.			
1-7: السـعى لإقنـاع الآخـرين بقبـول مـا أقدمه من اقتراحات.			
1-8: مراجعة الأهداف بدقة.			

المهارات	أهمية المهارة حاليا (الجزء الأول من الاستبيان)	أهمية المهارة مستقبلا (الجزء الأول من الاستبيان)	الأداء الفعلى (الجزء الثانى من الاستبيان)
1-9: السعى لمعرفة كل المعلومات التى تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.			
1-10: القدرة على عرض الأفكار والمقترحات بشكل جيد وفعال.			
2- التغيير المخطط			
2-1: حدد المواقف أو الظروف المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة لها.			
2-2: القدرة على تقييم البدائل أو الاختيارات المختلفة.			
2-3: توصيل المعلومات والآراء والأفكار بوضوح.			
2-4: حلول إبداعية للمشاكل.			
2-5: تحديد المشكلات الخاصة بتفعيل عملية التغيير، والموارد اللازمة لها والأولويات المناسبة.			
3- تنفيذ التغيير			
3-1: تحديد ما يجب القيام به لإعداد خطة ملائمة للتغيير.			
3-2: وضع جدول زمنى مفصل وتحديد أولويات التغيير.			
3-3: تحديد أثر التغيير على الآخرين.			
3-4: تحديد أثر ضغوط التغيير على الذات، وكيفية التعامل معها بكفاءة.			
3-5: تحديد أثر ضغوط التغيير على الآخرين، وكيفية التعامل معها.			
3-6: تقسيم المهام على الأفراد بطريقة ملائمة.			

المهارات	أهمية المهارة حاليا (الجزء الأول من الاستبيان)	أهمية المهارة مستقبلا (الجزء الأول من الاستبيان)	الأداء الفعلى (الجزء الثانى من الاستبيان)
3-7: تحويل الخطط إلى إجراءات وخطوات عملية.			
4- دعم التغيير			
1- 4: تخصيص الوقت الكافى لمراجعة ما تم من تقدم وما يستجد من مشكلات.			
2- 4: مناقشة المشكلات وكافة الأمور بوضوح وصراحة.			
3- 4: تقديم العائد الايجابى الملائم للآخرين.			
4- 4: تحديد المجالات التى تشهد تحسنا نتيجة للتغيير.			
5- 4: التشبث بما تم من نجاح والحفاظ على دافعية الأفراد.			
6- 4: بث روح الفريق لدى الأفراد.			
7- 4: استخدام الموارد المتاحة بأحسن ما يمكن.			
8- 4: السماح بوقت كاف للتغيير.			

بعد أن أجبت عن الاستبيان أنت ومديرك، يمكنك الآن تحديد المهارات التى تمثل مواضع قوة لديك، وأيضا الأخرى التى تحتاج إلى تنمية وتطوير، وأيضا جوانب إدارة التغيير التى تحتاج إلى تطوير وذلك بإتباع الآتي:

مواطن القوة: هى تلك البنود التى حصلت على تقدير 4 أو 5 فى الجزء الثانى من الاستبيان (الأداء الفعلى للمهارة)، بشرط أن يكون هناك اتفاق بينك وبين مديرك فى هذا التقدير، أى أن كلاكما قد قدر البند المعين بأربع أو بخمس درجات.

المهارات التى تحتاج إلى تطوير: وهى تلك التى حصلت على تقديرات 3، 4، 5 لديك ولدى مديرك أيضا عند تقدير أهميتها الحالية (الجزء الأول من الاستبيان)، وتكون هى نفسها قد حصلت على تقدير 1 أو 2 فى الجزء الثانى من الاستبيان (الأداء الفعلي)، سواء تم هذا التقدير (1 أو 2) بواسطتك أنت فقط، أو بواسطة مديرك فقط.

جوانب إدارة التغيـير التـى تحتـاج إلى تطـوير: وهـى تلـك التـى قـام مـديرك بتقـدير أهميتها المستقبلية (الجزء الأول من الاستبيان) بـ 4 أو 5، وتكون هى نفسها قد تم تقديرها فى الأداء (الجزء الثانى من الاستبيان) بـ 1 أو 2، سواء كان هذا التقدير بواسطتك أنت فقـط، أو تقدير مديرك فقط.

وبناء على ذلك يتم وضـع قائمـة تشـمل مـواطن القـوة، والخطـوات العمليـة اللازمـة لتطوير جوانب الضعف، سواء فى مهارات الفرد، أو فى مهارات إدارة التغيير.

(4) استراتيجية إدارة التغيير

هناك من الدلائل ما يشير إلى أن أسلوب "خطة أو مشروع الإدارة" مهـم ومفيـد جـدا عندما يكون الهدف إجراء تغييرات جوهرية. فأحيانا ما يكون دور المدير هـو التفـرغ التـام كل الوقت لإدارة تغيير كبير يحدث فى منظمته، وأحيانا يتولى ذلك مجموعة عمل مـن عـدد من الأفراد نسميها مجموعة التوجيه أو قيادة التغيير، ويرأسها أحد المديرين الكبار، وتكرس كل وقتها وجهدها- أو جزء منه- لتنفيذ عملية التغيير. وكما قلنا، فإن ذلك لا يحـدث إلا إذا كنا بصدد تغييرات كبرى وجوهرية فى المنظمة. وفى تلك الحالات يكـون هـذا المنحـى ملائمـا وتكون له قيم إضافية لتفعيل التغيير.

أ - قائمتا المشكلات الخاصة بالتخطيط للتغيير وتنفيذه

نعرض فيما يلى لقائمتين تم التوصل إليهما وتحديدهما من خلال دراسات مسحية على عدد كبير من المنظمات، الأولى تبين أهم المشكلات والصعوبات التى يمكن أن تواجههـا عنـد القيام بما يسمى "التخطيط المشترك"، والثانية تُعنى بالمشكلات والصعوبات الخاصـة بتنفيـذ استراتيجية التغيير.

1- المشكلات العشر التى يمكن أن تواجه التخطيط المشترك

أ - إذا اعتقدت القيادات العليا أنها يمكن أن تفوض أحد المخططين فى القيام بـذلك، دون ما إسهام إيجابى أو فعال منها.

ب- انهماك الإدارة العليا فى مشـكلات العمـل اليوميـة، وبالتـالى لا يجـدون الوقـت الكـافى للتخطيط طويل المدى، وهو ما يؤدى إلى ضعف الثقـة والشـك لـدى بـاقى العـاملين، سواء المديرين أو الموظفين الصغار.

جـ- الفشل فى وضع أهداف للمنظمة قد تكـون ملائمـة كنقطـة انطـلاق أو قاعـدة لوضـع خطط طويلة المدى.

د- الفشل فى جعل جموع العاملين والموظفين شركاء ومساهمين فى عمليات التخطيط.

هـ- الفشل فى استخدام الخطة الموضوعة كمعيار، يقيم على أساسه أداء المديرين.

و- الفشل فى خلق مناخ عام فى المنظمة يساعد على التخطيط ويشجعه ويدعمه.

ز- اعتقاد الإدارة العليا خطأ أن التخطيط المشترك الشامل عملية منفصلة ومستقلة عن الإدارة الكاملة للمنظمة.

ح- التشبث بالشكليات بصورة مبالغ فيها، وهو ما يقلل من المرونة ويقاوم الإبداع.

ط- الفشل فى متابعة الخطط ومراجعتها أولا بأول مع رؤساء الأقسام فى المنظمة. فالتواصل بغرض المتابعة غير ملائم.

ى- اعتماد الإدارة العليا على القرارات القائمة على الحدس والتخمين، ورفضهم الاعتماد على التخطيط العلمى المنظم.

وكما هو واضح، فإن مشكلات التخطيط المشترك تحدث بسبب تمركز الإدارة فى المستويات العليا فقط، وعدم إشراك المستويات الأدنى، وعدم وجود أهداف واضحة، وانخفاض مرونة الخطط، والفشل فى متابعة ومراجعة الأداءات فى ضوء المعايير المنصوص عليها فى الخطة الموضوعة للتغيير والأهداف المحددة فيها.

إن اقتصار الإدارة على قمة السلم القيادى فقط لا تسفر إلا عن تخطيط ضيق وضعيف ولا يهتم به الآخرون. وعادة ما تكون تلك الخطط معزولة وضعيفة وغير مرنة.

2- المشكلات الخاصة باستراتيجية تنفيذ التغيير: (مرتبة تنازلياً حسب نسبة انتشارها)

أ - إن تنفيذ الاستراتيجية يستغرق- عادة- وقتا أكثر من المحدد لها سلفا.

ب- تظهر مشكلات لم تكن فى الحسبان أثناء التنفيذ.

جـ- إن التكامل أو التنسيق بين إجراءات ونشاطات عملية التنفيذ ليست ملائمة أو بالقدر الكافى.

د- إن النشاطات الخاصة بالمنافسة- مع المنظمات الأخرى- والأزمات أو التغييرات المفاجئة (فى حالة السوق مثلا) تشتت الإدارة وتجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة فى الوقت الملائم.

هـ- إن قدرات العاملين الذين تقوم الخطة عليهم ليست ملائمة.

و- إن التدريب والمعلومات المقدمة للمستويات الوظيفية الدنيا ليست ملائمة.

ز- وجود عوامل خارج نطاق المنظمة يصعب التحكم فيهـا، وتكـون ذات أثـر قـوى عـلى عملية التنفيذ.

ح- إن القيادة والتوجيه بواسطة مديرى الأقسام ليس فعالاً.

ط- إن الأنشطة والمهام الأساسية لعملية التنفيذ لم تحدد بشكل تفصيلى ملائم.

ى- إن نظام المعلومات المستخدم فى توجيه عملية التنفيذ وإدارتها غير ملائم.

وكما هو واضح، فإن مشـكلات تنفيـذ الاسـتراتيجية تتضـمن مشـكلات تتعلـق بعامـل الوقت وحدوث أشياء أو ظروف غير متوقعة، والفشل فى تحديد الأولويات وعـدم التحديـد الدقيق لمهام ومتطلبات تنفيذ استراتيجية التغيير، وعدم المتابعة الجيدة لأى تقدم غير ملائم أدى إلى خطط غير مرنة، وغير محددة التفاصيل.

ومن الطريف أن المنظمات التى ظهرت فيها تلـك المشـكلات لم تكـن تعـانى أبـدا مـن ضعف الموارد المالية، وهو ما يعنى أن نقص الإمكانيات المادية ليس هـو المشـكلة فى تنفيـذ التغيير وتطبيقه، إنما تكمن المشكلة فى الإدارة العليا وقياداتها والتى تتمثـل فى عـدم دعمهـا للموقف أو تشجيعها للعاملين، وعدم إعطاء الاهتمام الواجـب لمتابعـة الخطـط والتغيـيرات وإعطاء الفرص للتدريب المستمر.

ونعرض فى الجزء التالى إطارا عامًا لمراحـل اسـتراتيجية إدارة التغيـير. وهـو مكـون مـن أربعة أقسام هي: الاستراتيجية وعناصرها، والقيمة التـى يمكـن أن يضـيفها كـل عـنصر مـن العناصر، وأهم المشكلات التى يمكن أن تواجهها، وأخيرا المشكلات التى يمكن تجنبها.

ب- مراحل استراتيجية إدارة التغيير

1- تكوين هيكل إداري لتفعيل التغيير

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- المجموعة أو الفريق الذى يتولى ويتابع عملية التغيير	- مناقشات موسعة وثرية لكل الجوانب	- ضعف وانخفاض الإحساس بالمسئولية الفردية	- احتمالية انخفاض دافعية والتزام أفراد الفريق
2	- مدير المشروع	- الاستغراق والاهتمام الزائد	-	-
3	- أقسام العمل المختلفة	- الأداء التعاوني الدؤوب	-	-

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
4	- تحديد وتقييم اتجاهات العاملين	- زيادة الخبرات الفنية أو المتخصصة	-	-
5	- طلب الاستشارة	- التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين	-	-

2- التخطيط الشامل الممتد لتنفيذ التغيير

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- تحديد الأهداف العامة والمراحل الكبرى	- بذل كل الجهد الممكن لتحديد أنسب الاستراتيجيات	- انخفاض مستوى حرية التصرف أو اتخاذ القرار	- الخطط قد تتسم بالجمود وعدم المرونة
2	- الموارد المالية المطلوب توفرها	- الثقة الكبيرة فيما هو متاح من إمكانيات	- سرية المعلومات في هذا الشأن	-
3	- الجدول الزمني للتغيير	- وضوح الأولويات	- البطء في اتخاذ القرارات	-
4	- تحديد أثر التغيير على العاملين واستعدادهم للتدريب الجديد وإرشادهم..الخ	- وضوح المسار، وأن الجميع يعرف الطريق وإلى أين تتجه المنظمة	-	-

3- القيادة الفاعلة والمؤثرة فى كل المستويات الوظيفية

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- المسئولية الشخصية، أى جعل الأفراد يشعرون بمسئولياتهم	- اللجوء إلى أساليب جريئة ومقدامة ومتحدية	- إيمان الفرد أنه "المالك" أو صاحب العمل	- التصادم والاضطراب (تصادم الأدوار والآراء)
2	- تكوين وإعداد فريق العمل	- الإحساس بوجود أهداف مشتركة	- الفردية أو الذاتية خاصة لدى القيادات العليا	- استراتيجيات تغيير مبالغ فيها وطموحة جدا وغير واقعية
3	- إدراك آثار التغيير بشكل مباشر وملموس	- مزيد من الجدية والالتزام	-	- ربما يحدث إسراع أكثر من اللازم فى الخطة
4	- التواصل	-	-	-

4- استخدام المعايير أو المحكات طويلة المدى فى التخطيط للتغيير

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- التركيز على المتطلبات المستقبلية	- الإحساس بوجود هدف مشترك	- كل من الأهداف والمسئوليات تكون غير واضحة	- طموح أو مثإلية مبالغ فيها
2	- تطوير المهارات والجوانب التكنولوجي	- زيادة الثقة والمصداقية	- ردود الأفعال تجاه صعوبات وأحوال السوق تكون ضعيفة	-
3	- زيادة المهارات وقدرات التكيف	- الإحساس بالمشاركة فيما يتحقق من نجاح	-	-

5- الضوابط المرنة

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- التركيز على إيجاد حلول للمشكلات	- زيادة الجرأة والإبداع والمخاطرة المحسوبة"	- التقديرات الذاتية	- السياسات المشتركة تقل وتضعف
2	- الاعتراف بالنجاح وتقديره	- زيادة القدرة على الإصرار والمواصلة لتحقيق الهدف البعيد	- انخفاض الشعور بالمسئولية الفردية	

6- خطة التواصل

م	الاستراتيجية وعناصرها	القيمة المضافة	المشكلات الناشئة	مشكلات يمكن تجنبها وتحاشيها
1	- التواصل بشكل متكرر ومنتظم	- التكيف والتوافق مع الخطط الموضوعة وتقبلها	- سرية بعض الجوانب قد لاتسمح بذلك	
2	- استخدام أكثر من وسيلة أو قناة للاتصال	- تجنب الالتباس وعدم الفهم	- الوقت اللازم لنقل المعلومات وبثها للجميع	- إمكانية حدوث إشاعات
3	- العائد المتبادل (أى من المستويات العليا للأدنى، وبالعكس)	- يجعل الأهداف والخطط معروفة للجميع، ويزيد من الالتزام	-	-

وإذا أردنا مثالاً تطبيقياً لهذا الأسلوب، فإن المنظمة المالية السابق الإشارة إليها كانت قد أعدت فريق عمل لإدارة التغيير، وقبل أعضاء هذا الفريق تحمل مسئولياتهم فى القيام بهذه المهمة، وتم إجراء مقابلات مع جميع المديرين والعاملين، ومعرفة آرائهم باستخدام الاستبيانات وبناء على نتائج ذلك أعد الفريق

خطة التغيير، وتم عرضها على المديرين والعاملين، وقد روعى فى تصميمها وعرضها أن تكون مفهومة وواضحة للجميع. وهى تتضمن: التدريب والإرشاد المكثف وتحديد الأهداف ووصفها فى جدول زمنى واقعى ومحدد. وكان الغالب على محتوى خطة تنفيذ التغيير واعداد العاملين له هو بث روح الفريق، والتواصل بين المستويات الوظيفية بشكل ملائم. وكذلك، فإن خطة التغيير حددت مسئولية كل الأطراف، وأكدت أن التغيير يجب أن يُتابع، ويكون موضع مراجعة مستمرة على اعتبار أنه "عملية" أداء قابل للمراجعة والملاحظة المباشرة، وأنه ليس كيانا منفصلا، بل هو جزء من عملية تطوير الأداء فى المنظمة بشكل عام.

وأكدت كذلك ضرورة أن يلمس الأفراد نجاحهم، ويدركونه بشكل مادى أو عياني، وضرورة وجود العائد التواصلي فى الاتجاهين (من أعلى السلم الوظيفي للأدنى، وبالعكس).

وباختصار، فإن خطة التغيير التى تمت فى تلك المنظمة قد ألتزمت وانطلقت من المحددات والعناصر التى أوضحناها فى خطة استراتيجية إدارة التغيير، والتى عرضنا لخطوطها العريضة فى الجدول السابق، وهو مصمم بحيث يكون ملائما للتعامل مع أى مشكلات خاصة بالتغيير فى المنظمات، ويساعدنا فى تنفيذ عملية التغيير بمختلف خطواتها أو مراحلها بالشكل المأمول.

7

الفصل الثامن
دليل دان كوهين الميدانى
لإدارة التغيير التنظيمى

الفصل الثامن
دليل دان كوهين الميداني
لإدارة التغيير التنظيمي [*]

مقدمة

تم اختيار هذا النموذج الميداني لإدارة التغيير التنظيمى لمجموعة من الاعتبارات التى تتمثل فيما يلي:

أولا: إن الكتاب أنجز حديثا عام 2005 فى ضوء خبرة عملية تطبيقية فائقة لمؤلفه فى إدارة عمليات التغيير والتحويل التنظيمى استمرت لسنوات طويلة، مكنته من الإحاطة والفهم والاستيعاب لكل جوانب التغيير ومشكلاته ومعوقاته وسبل التغلب عليها فى العديد من دول العالم، وفى مختلف منظمات الأعمال فى تلك الدول، والتى تتباين فى أهدافها واستراتيجياتها ورسالاتها ورؤاها..الخ.

ثانيا: إنه يقدم دليلا إجرائيا بسيطا وواضحا يمكن استخدامه بيُسر من قِبَل الأفراد المعنيين بإدارة التغيير؛ لأنه محدد المراحل والخطوات، بحيث تشمل كل منها ما ينبغي عمله، وأسس الانتقال من خطوة إلى أخرى، أو الرجوع لخطوة سابقة للتأكيد على جانب من الجوانب أو معالجة أي نقص.

ثالثا: إنه يشمل مجموعة من الأدوات التى تستخدم فى التقدير الكمي الموضوعي لكل خطوات عملية إدارة التغيير، وتقويم مدى فاعلية كل خطوة منها، وأهم الصعوبات أو المعوقات التى تحول دون تحقيقها، وكيفية التغلب عليها.

رابعا: إنه يعرض لكافة المهارات التى تتطلبها إدارة التغيير فيمن يتولى هذه المسئولية، والأساليب والفنيات التى يتعين استخدامها بكفاءة من أجل تحقيق رؤية التغيير، والوصول بها إلى أهدافها المنشودة.

خامسا: إنه يتسم بالمرونة، بحيث يمكن توظيفه حسب طبيعة التغيير المطلوب ومدى اتساع نطاقه، وظروف المنظمة التى تنهض به..الخ.

(*) يمثل الفصل الحالى ملخصا لدليل دان كوهين الميدانى لإدارة التغيير التنظيمى، والذى ترجمه المؤلف الحالى كاملا بعنوان: أسس التغيير التنظيمى: دليل عملى ميدانى. أساليب وأدوات إدارة التغيير فى المنظمات. والذى نشر فى دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع عام 2010. وشمل عرض كل خطوة من الخطوات الثمانى لإدارة التغيير ثلاثة عناصر فقط هى الأهداف والإجراءات والنتائج. ويمكن الرجوع للمصدر الأصلى للكتاب المترجم للإطلاع على باقى عناصر خطوات إدارة التغيير التنظيمى، والتى تشمل إضافة لذلك أهم صعوبات تنفيذ الخطة، ومقترحات لتحسين الأداء، ووقائع يمكن الاستفادة منها، وأخيرا مصادر إضافية.

ويفترض هذا المنحى أن التغيير الناجح يمكن تحقيقه عبر ثماني خطوات متفاعلة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مراحل كبرى تشملها عملية التغيير وهي:

المرحلة الأولى وتهدف إلى تهيئة مناخ المنظمة للتغيير وتكوين المناخ الملائم للتغيير فى المنظمة، وتتضمن تلك المرحلة الخطوات الثلاث الأولى من هذا المنحي.

والمرحلة الثانية هى مرحلة التمكن والإحاطة بكل جوانب المنظمة، أى انخراط المنظمة ككل وانشغالها أو انهماكها فى عملية التغير، وهى تتضمن الخطوات من الرابعة إلى السادسة.

أما المرحلة الثالثة فهى مرحلة التنفيذ الفعلى للتغيير ومساندته والحفاظ على ما يترتب عليه من مستجدات أو ممارسات جديدة، وتشمل تلك المرحلة الخطوتين الأخيرتين من خطوات التغيير الثماني.

وفيما يلى عرض موجز لتلك المراحل الثلاث، والخطوات التى تتضمنها كل منها:

أولا: تهيئة مناخ المنظمة للتغيير

تتمثل المرحلة الأولى فى تكوين المستوى المطلوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين، وتهيئة مناخ المنظمة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه حتى يمكن جعله واقعا فعليا على الأرض، ويشعر بأهميته الجميع. وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

(1) زيادة الشعور بالحاجة للتغيير

يجب على قادة التغيير فى هذه الخطوة أن ينجحوا فى تكوين معنى الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب، أو مدى إلحاحيته من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين. ولإنجاز ذلك فإنه يتعين على هؤلاء القادة تقليل الخوف والغضب والتذمر والتشكك الذى ينشأ لدى العاملين نتيجة لتوقع عمليات التغيير، وما يمكن أن يترتب عليها من مضار سلبية أو مخاطر فى تصورهم.

(2) تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها

يتم فى هذه الخطوة اختيار القادة الذين سيتولون قيادة عملية التغيير. وبالطبع، فإن أعضاء فرق التوجيه لن ينجحوا فى أداء مهامهم التى توكل إليهم إلا إذا كانوا هم أساسا مقتنعين بالتغيير ومتحمسين له. لذلك يجب أن يتسم هؤلاء القادة بما يلي:

أ - لديهم فهم عميق لأسباب التغيير وطبيعته وكيفية إجرائه.

ب- يمثلون نموذجا للسلوك القويم الذى يجب أن يقتدى به الآخرون ويتمثلونه.

ج- يضعون أنفسهم هم والآخرون فى موضع المسئولية عن النتائج التى سيصلون إليها، ومدى استعدادهم للمحاسبة.

(3) صياغة الرؤية الصائبة للتغيير

يتم فى هذه الخطوة تكوين رؤية واضحة وطموحة للمستقبل يمكن تحقيقها. وهذه الرؤية يجب أن تصف السلوك المحوري الذى يؤمل تحقيقه فى المستقبل، أو الممارسات المراد القيام بها فى المنظمة، وماهية الأساليب والاستراتيجيات التى يمكن توظيفها لتحويل تلك الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي. ويجب أن يكون هذا الوصف من الوضوح، بحيث يمكننا من وضع أدوات التقييم الملائمة لقياس تلك الممارسات المنصوص عليها فى الرؤية وتتبع مسارها عبر عملية التغيير.

ثانيا: التمكن والإحاطة بكل جوانب المنظمة Engaging and enabling the whole organization

تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين فى المنظمة ينخرطون فى التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير. وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

(4) التواصل الفعال لتحقيق الأهداف Communication for buy- in

يجب أن يقوم قادة التغيير فى هذه الخطوة بتوصيل الرسائل الصريحة والموجزة وغير المتحيزة والمخلصة عن التغيير لجميع العاملين فى المنظمة من أجل خلق الثقة والتأييد والالتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير.

(5) التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير Enable action

يجب على قادة التغيير فى هذه الخطوة إمداد العاملين بكل المهارات اللازمة وتزويدهم بالإمكانات التى تساعدهم على تنفيذ الممارسات الفعلية للتغيير وإزالة أية صعوبات أو عقبات تحد من محاولات تفعيل الرؤية ومواصلة مسيرة التغيير، وذلك من خلال تطوير برامج جديدة وابتكار تصميمات مفيدة وتحديد العمليات غير الفعالة لتغيير مسارها أو تعديلها بالشكل الذى يحقق الأهداف.

(6) تحقيق مكاسب قصيرة المدى Create short- terme wins

يجب على قادة التغيير فى هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها

قيمة وفى وقت محدد؛ ذلك لإظهار أن ثمة تقدما يحدث فى مسيرة التغيير سوف يؤتى ثماره.

ثالثا: تنفيذ التغيير ومساندته Implementing and sustaining the change

تؤكد المرحلة الثالثة والأخيرة على أن التغيير الذى بدأ مستمر وقائم وثابت، وأصبح جزءا لا يتجزأ من نسيج المنظمة وثقافتها من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما تم تحقيقه من إنجازات. وتشمل هذه المرحلة الخطوتين الأخيرتين وهما:

(7) عدم التوقف عن مواصلة العمل: Don't let up

هذه الخطوة حاسمة لتأكيد أن الفرق الموجهة للتغيير تواصل العمل بدأب وتراقب كل شيء بعناية وتقيس التقدم الذى يحدث، مع وجود قناعة تامة بألا يعلنوا عن تحقيق انتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماما ويتم تنفيذ كل ما ورد فى الرؤية.

(8) تدعيم التغيير وتثبيته: Make it stick

يجب على قادة التغيير فى هذه الخطوة الأخيرة أن يكونوا هم النماذج والقدوة فى تبنى السلوك الجديد، وإثابة من يسلك بمقتضاه والتمسك به، واتخاذ القرارات فى ضوئه حتى يصبح جزءا لا يتجزأ من كيان المنظمة وطريق إنجاز المشاريع البناءة.

طبيعة التغيير والخطوات الثماني

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التى تحكم استخدام هذا النموذج ذى الخطوات الثماني ويتعين وضعها فى الاعتبار عند الشروع فى إجراء تغيير فى المنظمة.

(1) إن كل خطوة من هذه الخطوات الثماني ضرورية

فكل مرحلة فى العملية ترسخ الأساس المتين الذى يبنى عليه التغيير. وعلى ذلك، فإن جهودا قليلة للتغيير هى التى سوف تتقدم إذا تم استبعاد أى خطوة من هذه الخطوات الثماني.

(2) إن التغيير عملية دينامية

على الرغم من أن المبدأ السابق يقر بأن إحداث التغيير هو عملية خطية تسير فى اتجاه واحد بادئة من الخطوة الأولى ومنتهية بالخطوة الثامنة بترتيب صارم، فإن ذلك ليس صحيحا تماما؛ لأن التحولات الكبيرة لا تتم على هذا النحو المستقيم

والمباشر، فعملية التغيير دينامية بحكم طبيعتها. وكنتيجة لذلك، فإن عملية التغيير ربما تبدأ فى منتصف النموذج بتكوين الفرق الموجهة للتغيير أو تحقيـق مكاسـب قصـيرة المـدى لـكى نعزز الحاجة للتغيـير ومـدى إلحاحيتـه. وكـذلك، فإنـه مـن الضرورى لقـادة التغيـير زيـادة الحاجة للتغيير ومدى إلحاحيته (الخطوة 1)، وفى نفس الوقت يحدث التمكن من الممارسـة الفعلية للتغيير (الخطوة 7)، وتحقيق مكاسب قصيرة المـدى (الخطـوة 6) لتحفيـز المنظمـة وتنشيطها لتهيئة المناخ للتغيير. كما أن المكاسب قصـيرة المـدى ضروريـة لإرسـاء المصـداقية والقوة الدافعة حتى تندمج المنظمة كلها فى التغيير.

(3) يمكن أن يحدث العديد من الخطوات بصورة متزامنة ومستمرة

فبعض الخطوات مثل التواصل الفعال (الخطوة 4) أو زيادة الحاجة للتغيـير (الخطـوة 1) ينفذ على نحو متصل أثناء عملية التغيير لتوليد الطاقة اللازمة لجعل التغيير واقعيا.

(4) التغيير عملية مكررة Iterative

تتطلب عملية التغيير مراجعة متكررة وتتبع الخطـوات التـى تنجـز لـكى يـتم التحـرك للأمام بصورة ناجحة. فبعض الخطوات مثل زيـادة الحاجـة للتغيـير (الخطـوة 1) أو تكـوين الفرق الموجهة للتغيير (الخطوة 2) تتم مراجعتها مـرات عديـدة خـلال سـير عمليـة التغيـير وتقدمها، بمعنى أننا نشعر أثناء مسيرة التغيير أننـا فى حاجـة إلى العـودة إلى مرحلـة سـابقة تخطيناها لكن تساهم فى الانطلاق إلى الأمام. هذا بالإضافة إلى أن بعض هذه الخطوات ربما لا توجد نهاية محددة لها، حيث تظل موجودة عبر عملية التغيير كلها مثـل زيـادة الشـعور بإلحاحية التغيير (الخطوة 1) والتواصل الفعال (الخطوة 4) وأثناء تنفيذ الخطوات الأخرى.

أسس استخدام هذا الدليل الميداني

تقوم كل خطوة من الخطوات الثماني السابقة التى يشملها هذا الدليل بدفع عمليـة التغيـير فى مسارها الصحيح من خلال التأثير فى انفعالات الأفراد. فهذا الدليل يوفر التوجيـه والإجـراءات العملية والأدوات اللازمة لقيادة التغيير من خلال تقويم وقياس ما يشاهده العاملون فى المنظمة وما يشعرون به. وربما تكون التحليلات الإحصائية للبيانـات التـى يـتم الحصـول عليهـا مـن خلال الأدوات المستخدمة فى هذا النموذج إحدى المميزات التـى ينفـرد بهـا عـن غـيره مـن النماذج الأخرى. فما سوف نراه فى هذا الدليل هو أساليب منظمة لمخاطبـة الأفـراد والتـأثير

فى مخـاوفهم واهتمامـاتهم وغضـبهم ورضـاهم أو قنـاعتهم Complacency، ومسـتوى استثارتهم أو دافعيتهم. هذا هو ما يهدف الدليل إلى تحقيقه: مساعدتك على المحافظة على المستوى المرتفع من الشعور بالحاجـة للتغيـير ومـدى إلحاحيتـه وأهميتـه والطاقـة اللازمـة لاستمرار جهوده لتحقيق الرؤية المنشودة، ومن ثم تقليل المقاومـة والـرفض إلى أدنى درجـة ممكنة. فإذا لم تستمر الطاقة التى تولدت عن الشعور بالحاجـة للتغيـير ومـدى إلحاحيتـه، فإن الجهود المطلوبة للنجاح فى الخطوات الأخرى لن تحقق مرادها، ولن تؤتى ثمار التغيير.

وهنا يثار التساؤل المهم: مَن الذى يمكن أن يساعده هذا الدليل بحيـث يسـتفيد منـه بالصـورة المأمولـة؟. الإجابـة أن أى شـخص مسـئول عـن جهـود التغيـير التنظيمـى يمكنـه الاستفادة من استخدام هذا الـدليل الميـداني لإدارة التغيـير النـاجح فى منظمتـه. فهـو يتـيح التوجيه والأدوات اللازمة لقياس وتقويم كافة مراحـل التغيـير وخطواتـه النوعيـة لكـل مـن القادة والفرق الموجهة للتغيير والمنظمات وذلك كما يلي:

أ - إنه يساعد قادة التحول التنظيمى ويوجههم من خـلال تحديـد منحـى مـنظم لقيـادة التغيير وتوفير الأدوات اللازمة لتقويم وقياس مدى فاعلية جهود التغيير التى يقومـون بها.

ب- إنه يمد الفرق التى تتولى توجيه عمليات التغيير - وبخاصة فى مراحلها المبكرة- بالدليل المرشد لإنجاح الجهود التى يقومون بها.

جـ- إنه يتيح للمنظمات منحى متسقا لقيادة التغيير، سواء فى لغته أو منهجه، بحيـث إنـه يمثل أساسا للتمكن من الخبرات والمبادرات أو الخطوات المبكرة داخل المنظمة وزيادة فعاليتها.

وهناك ثلاث خصائص مميزة للمنحى العام الذى يمثله هذا الدليل التنظيمى وهي:

(1) إنه دليل تشخيصي: Diagnostic

فهو يركز فى كل خطوة من خطوات التغيير الثماني على صياغة هدفها والإجراءات التى تتبع فى تنفيذها، والنتائج التى تتمخض عنها واستكشـاف المعوقـات المحتملـة فى كـل منهـا وإيضاح سبل التغلب عليها. كذلك فإنه يساعد فى توضيح المشكلات والحلـول المقترحـة لهـا، ومن ثم تحديد التقدم الذى يحدث فى جهود التغيير للتأثير فى انفعالات الأفـراد وعـواطفهم واستثارة سلوكهم. فهـو إطـار عمـل لتوجيـه قـادة التغيـير التنظيمـى ودعمهـم مـن خـلال الجوانب المهمة لقيادة التغيير.

(2) إنه يعتمد على القياس الدقيق فى كل خطواته

يمكن استخدام كافة الإجراءات الخاصة بالدليل لقيادة عمليات التحول واسعة النطاق Wide transformation، فضلا عن كافة أشكال التغيير النوعية التى ترتبط بوحدة معينة أو قطاع ما فى المنظمة. ويوفر أدوات قياس جيدة لمساعدة القادة على التمكن من العمليات التى تناسب احتياجاتهم.

(3) إنه يتسم بالمرونة: Flexibility

فالدليل يمكن استخدامه وتوظيفه لكى يظهر الجوانب الفريدة لكل مبادرات التغيير change initiative وكل جزء من المنظمة.

وعلى ذلك، فإن هذا الدليل يستخدم بكفاءة وفاعلية فى كل من:

أ - التخطيط لإجراءات تنفيذ أو تحقيق كل خطوة فى عملية التغيير.

ب- تحديد العوامل التى تساعد على نجاح جهود التغيير أو تلك التى تعوقها.

ولزيادة فاعلية الخطوات التى يشملها الدليل، يجب أن يحدث تكامل بين استخدامك له والجهود الأخرى المستمرة والتى تحقق:

1- التركيز على التواصل طوال مسيرة عملية التغيير الكلية.
2- الاستفادة من كل محاولات التعلم الناجحة والفاشلة لزيادة كفاءة خبراتك وفاعليتها.
3- قياس التقدم الذى يحدث فى عملية التغيير.
4- الحصول على عائد ثابت لإجراءاتك فى كل خطوة من خطوات التغيير، واستَعِن بالمدرب أو أحد زملائك للتعرف منه على الأفكار والممارسات الجديدة التى يمكن الاستفادة منها.

الباب الأول (المرحلة الأولى) : تهيئة مناخ المنظمة للتغيير

السيناريو الشائع الذى يحدث عادة، عندما يقرر قائد أى منظمة أن يجرى تغيرا ما فيها، هو أن يبدأ بالتخطيط لإجراء التغيير وتنفيذه فى الجانب الأدائي، أى فى الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج الموجودة فى المنظمة، ولا يعطى إلا قدرا ضئيلا من الاهتمام بالتغيير فى العمليات واستحداث خطوات عمل جديدة، أو إعداد الأفراد للتعامل مع تكنولوجيا جديدة. أما أقل القليل من الوقت والجهد والموارد، فيخصص لإعداد البشر أنفسهم العاملين فى تلك المنظمة، وتهيئتهم للتغيير المنشود.

ومنذ نشر كتاب "جوهر التغيير"، وأنا أسافر (دان كوهين) إلى بلاد كثيرة حول العالم، وأتقابل مع قادة الكثير من المنظمات الكبري، وأتحدث معهم عن

موضوع التغيير. ولقد تبين لى أن معظمهم يرى – من واقع خبرته العملية– أن أهم سبب لفشل التغيير فى أى منظمة هو عدم تهيئة العاملين فى المنظمة لهذا التغيير وإعدادهم له بالشكل المناسب، وعدم القدرة على جعلهم شركاء حقيقيين فى هذا التغيير.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن: إذا كان قادة المنظمات يعترفون بأن سبب فشل التغيير يكمن فى البشر العاملين فى المنظمة المراد إجراء التغيير فيها، فلماذا لا يراعون ذلك ويأخذونه فى الاعتبار منذ بداية تفكيرهم وإعدادهم للتغيير؟. والإجابة – ببساطة – هى لأن ذلك يتطلب قدرا كبيرا من الوقت والجهد. ومن ثم، فإنهم يركزون على الجوانب التقنية بدلا من ذلك، ويتوقعون أن الأفراد العاملين سوف يتوافقون بصورة آلية مع هذه التغييرات. ومما يؤكد هذا ما نسمعه كثيرا من قادة المنظمات، كأن يقول أحدهم: "إن هذا ما سوف نتبناه ونفعله، وعليكم أيها العاملون أن تقبلوه وتتعاملوا به وتعملوا من خلاله". وبالطبع، فإنه فى ظل مثل هذا التفكير لا يمكن أن ينجح أى تغيير؛ لأنك تفرض التغيير على العاملين فرضا، دون أن تشركهم فيه، بل ولا تجعلهم أصحابه الحقيقيين.

ومن هذا المنطلق تأتى أهمية الخطوات الثلاث التى يشملها هذا الباب، والتى تهدف إلى تهيئة المناخ العام فى المنظمة لقبول التغيير وتنفيذه. فلا بد من وجود درجة عالية من الدافعية والشعور بالحاجة الماسة للتغيير، وإدراك العاملين فى مختلف المستويات الوظيفية فى المنظمة أن التغيير أصبح أمرا مُلِحا بالنسبة لهم ولمنظمتهم، ومن ثم يجب السعى إلى تحقيقه (الخطوة الأولى). وكذلك يصعب - إن لم يكن من المستحيل- نجاح تنفيذ أى تغيير فى المنظمة دون تكوين الفرق الموجهة للتغيير، وإعدادها بالشكل المناسب. فلا يكفى أبدا أن يكون هناك فريق لقيادة عملية التغيير، بل لا بد أن يكون التغيير محل اهتمام الجميع، ويخطط له، وينفذه قطاعات كثيرة من مستويات وظيفية مختلفة، حتى يمكن تخليق "قوة دفع" فى المنظمة ككل، وبالتالى وجود "التزام" عام من جميع العاملين أو أغلبهم بإجراء هذا التغيير بنجاح. فلا يكفى مجرد وجود فريق قيادة واحد، بل لا بد من تكوين عدة فرق من كل المستويات الوظيفية لقيادة هذا التغيير (الخطوة الثانية)، ويأتي بعد ذلك ضرورة وضع "رؤية" واضحة يَلْتَف حولها الجميع فى المنظمة، ويسعون جاهدين إلى العمل فى إطارها من أجل تحقيقها (الخطوة الثالثة).

وعلى ذلك، فإن الفشل فى تهيئة المناخ الملائم للتغيير يجعل نجاح هذا التغيير محل شك كبير، وذلك لعدة أسباب أهمها أنك تعطى بذلك الفرصة للأفراد المقاومين

والرافضين للتغيير، لإقناع الآخرين من الموافقين على التغيير والمؤيدين له، بأن يغيروا مواقفهم، وألا يتمسكوا بهذا "الجديد المجهول القادم إليهم"، ومن ثم ينضمون إليهم، وتزداد قوتهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإننا إذا افترضنا جدلا إمكانية تنفيذ التغيير فى مناخ غير ملائم وغير مهيأ له، فإن ذلك يستغرق وقتا طويلا، ويكون أكثر تكلفة سواء فى المجهود المبذول أو فى الجانب المالي.

ولمساعدتك على فهم كيفية التحرك لتهيئة المناخ الملائم للتغيير، وما يجب عليك عمله خلال الخطوات الثلاث الأولى لعملية التغيير، أقترح عليك قراءة الخطوات الثلاث التالية. التى تركز على أن توضح لك عمليا كيفية تهيئة مناخ ملائم للتغيير فى منظمتك، مع العلم بأهمية بقاء هذا المناخ قائما عبر عملية التغيير كلها وبمختلف خطواتها التالية، ومن ثم، فأنت فى حاجة إلى إعادة الرجوع باستمرار إلى تلك الخطوات الثلاث، حتى ولو كنت فى مرحلة من التغيير تالية لها، وذلك لأنه لا بد أن تتأكد دائما أن الأفراد فى منظمتك يرون ويشعرون بأنهم يقومون بالتغيير فى مناخ آمن ومدعم لهذا التغيير وميسر لنجاحه.

الخطوة الأولى: زيادة الشعور بالحاجة للتغيير

الخطوة الأولى فى جهود عملية التغيير الناجح فى أى منظمة من المنظمات هى أن نجعل أكبر عدد ممكن من العاملين فى تلك المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير فى منظمتهم ويدركون دلالة ذلك. فأي جهود للتغيير نقوم بها، دون إحداث تلك الحالة المرتفعة من الشعور بالحاجة للتغيير وزيادة إلحاحيته، لن تنجح فى تحقيق أهدافها، وإنجاز التغيير بالصورة التى ننشدها.

هدف الخطوة

لكى نجرى تغييرا ناجحا، فلا بد أن تكون آمال ورغبات وطموحات المنظمة أعلى وأكبر كثيرا مما هو موجود وقائم بالفعل. ولا بد أن يؤمن العاملون أن إجراء تغيير ما فى منظمتهم شيء ضرورى لتحقيق تلك الآمال والأهداف المرغوبة. أى أن تكوين تلك الحالة من الحاجة للتغيير والشعور بمدى إلحاحيته، هى أول ما يضمن تعاون العاملين فى المنظمة معنا وامتلاكهم لقوة الدفع والروح المعنوية المرتفعة للتغيير. وللأسف، فإن معظم المديرين يتجاهلون تلك الخطوة المهمة، ربما لأن تكوينها بالشكل المطلوب ربما يستغرق الكثير من الوقت والجهد.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن الأفراد تحتاج أولاً لأن تعايش ما يحدث فى المنظمة لكى تنفعل به، بمعنى أننا لكى نجعل الأفراد يميلون انفعاليا تجاه

التغيير ويحبونه ويرغبونه، بحيث تكون اتجاهاتهم إيجابية نحوه، فلا بد أن نجعلهم يلمسوا بعضا من آثاره الإيجابية ومترتباته المفيدة لهم. ويعنى ذلك أن على المديرين أن يحددوا - فى البداية- مظاهر كل من الخوف والغضب والرفض والرضا والراحة والقبول فى منظمتهم، حتى يستخدموها فى خطة رفع الإلحاحية للتغيير، والشعور بالحاجة إليه، وتحميس العاملين له وإعدادهم لبذل المجهود اللازم لإنجاحه.

ومعنى ذلك: أن الشروع فى عمل أى تغيير دون أن ننجح فى خلق حالة من الشعور بضرورته وأهميته للعاملين، يشبه مَنْ يريد الطيران دون التزود بالوقود الكافي. فالشعور بالحاجة للتغيير هو وقود أى عملية تغيير ناجحة. فمن أكثر الأخطاء شيوعا فى الكثير من المنظمات هو الاعتقاد بأن النجاح الحالى يضمن - فى حد ذاته- النجاح فى المستقبل. وهذا الاعتقاد الخاطئ يؤدى عادة إلى حالة من الاستكانة والسلبية وشبه الجمود، وبالتالى عدم الشعور بالحاجة للتغيير. والإدارة الناجحة هى التى لا تقع فى هذا الفخ، وتدرك أن إحدى أهم مهامها أن تجعل العاملين دائما وأبدا فى حالة شعور بأهمية التغيير، وممارسة له، حتى ولو كان بسيطا أو بطيئا، وذلك لكى يكونوا فى حالة من الوعى والمتابعة لكل ما يحدث فى السوق، وكل ما يمكن أن يؤثر فيهم.

إن علامات الصحة لأى منظمة تتمثل فى أن تكون فى كل الأوقات والظروف على درجة مناسبة من إلحاحية التغيير، وأن تدرك أن التغيير ليس عملية وقتية أو حدثا طارئا له بداية ونهاية زمنية، وإنما هو عملية مستمرة ودائمة، وأن هذا هو الضمان الوحيد لاستمرار وجودها فى السوق ونجاحها الدائم فى المنافسة.

الإجراءات

إن خلق مناخ عام للشعور بالحاجة للتغيير ومدى إلحاحيته وأهميته وضرورته لأى منظمة يتطلب مراعاة ثلاث نقاط أساسية: تتمثل الأولى فى إعداد تصور منطقى وقائم على معلومات وبيانات مؤكدة وموثقة يتم فيه التوضيح التام للفجوة الموجودة بين ما هو قائم فى المنظمة، وما يمكن أن تكون عليه، وكيف يمكن للمنظمة أن تكون أحسن وأكفأ كثيرا مما هى عليه الآن فى ظل التغيير. وبمعنى آخر نقدم تصورا للمبادئ والأسباب المنطقية التى تحتم إحداث تغيير فى المنظمة. وتتمثل النقطة الثانية فى تحديد مصادر الشعور بالرضا فى المنظمة والعمل على إضعافه أو إزالته. وأخيرا تُعنى النقطة الثالثة بتوضيح أدوار كل من القادة

والمديرين فى تنفيذ فعاليات التغيير. وفيما يلى نعرض لكل نقطـة مـن تلـك النقـاط الـثلاث بقدر من التفصيل:

النقطة الأولى: تحديد أسباب التغيير ومبرراته

لكى تحصل على موافقة وتأييد القيادة العليا فى المنظمة ودعمها للتغيير المقترح، فلا بد أن تقدم لها عرضا منطقيا للأسباب والمبررات التى تبرز أهمية التغيير وحاجة المنظمة الملحة له. ويجب أن يكون هذا التصور مدعوما برؤية واضحة وحجج منطقيـة مبنيـة عـلى أسـاس متين من المعلومـات العلميـة والبيانـات الواقعيـة، وكـذلك عليـك أن توضـح فيـه المترتبـات الإيجابية المتوقعة لتنفيذ هذا التغيير، وفى إعدادك لهذا التصور يجب القيام بما يلي:

1- إلقاء الضوء على العيوب والثغرات القائمة، التى يتسم بها الأداء الحالى للمنظمة.
2- تجميع معلومات كافيـة عـن كـل مـن إجـمالي دخـل المنظمـة ونفقاتهـا، وثمـن مـا فى مخازنها، وشكاوى العملاء والوضع التنافسي لهـا والـروح المعنويـة للعـمال ودورة رأس المال...الخ.
3- تصميم مقاييس واضحة للتقييم.
4- معرفة أقسام ومجـالات المنظمـة التـى تعـانى مـن ضـعف القـدرة عـلى المنافسـة مـع مثيلاتها فى المنظمات الأخرى المشابهة.
5- معرفة مواضع القوة فى المنظمة معتمدا على آراء وشهادات مـن العـاملين فى المنظمـة وعملائها المهمين والمساهمين فيها (أصحاب الأسهم) سواء السابقين أو الحاليين.
6- تجميع معلومات عـن أخطـاء المنظمـة وخبراتهـا الفاشـلة سـواء الحاليـة أو السـابقة، والفرص الضائعة التى لم تستفد منها أو تحسن استغلالها.
7- تجميع معلومات عما يشهده السوق من جوانب تطوير، سواء فى المجـالات الصـناعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية، والتى يمكن أن تسـهم إيجابيـا، ويكـون لهـا دور فعـال فيما سوف يتم فى المنظمة من تغيير.

ويجب أن نؤكد أن إعداد هذا التصور المنطقى وصياغته لا يكفى وحده لزيـادة الشـعور بالحاجـة للتغيـير. فالحاجـة للتغيـير يجـب أن "تُـرَى"، أى يراهـا الأفـراد ويلمسـونها، وذلـك حتـى نـنجح فى شـحنهم انفعاليـا، بحيـث تتولـد بـداخلهم رغبـة انفعالية (حُب) حقيقية للقيام بالتغيير. لا بد - إذن- من عملية دمج تام بين الحجـج والأسباب المنطقية من جهة، والجانب الانفعالى من جهة أخـرى. إن هـذا المـنهج هـو

أهم أركان عملية التغيير الناجح. ومعنى هذا أنه لكى يكون التصور المقدم لرفع إلحاحية التغيير مؤثرا أشد درجات التأثير، فيجب أن يتضمن ما يجعل الأفراد يرون ويتصورون ويتمثلون كلاً مما يلي:

أ - الوضع الحالي: الحقائق والبيانات المقدمة عن أداء المنظمة، ووضع السوق من حولها، والوضع التنافسى لها. ويجب أن ننجح فى جعل الأفراد ترى وتلمس أن هناك مشكلات فى منظمتهم، وأن هناك حلولا لها، لن تؤتى ثمارها إلا من خلال عملية تغيير تستلزم الاقتناع بأهميتها وضرورتها وتعبئة الطاقات من أجلها.

ب- المشكلة: يجب أن نلجأ إلى كل الوسائل التى تجعل الأفراد "تشعر" بالمشكلات القائمة ومدى خطورتها (التركيز على الجانب الانفعالي).

جـ- المنافع: يجب أن نوضح ما سوف يصاحب التغيير، ويترتب عليه من منافع مادية وغير مادية للأفراد وللمنظمة كلها.

وعلى ذلك، فإن أية محاولات للتغيير سوف تفقد قوة الدفع اللازمة لها، إذا لم يكن مستوى الشعور بالحاجة للتغيير واضحا ومفهوما للجميع، ومحل الاهتمام والدعم المستمر فى المنظمة، سواء بوسائل التواصل اللفظى أو غير اللفظي.

النقطة الثانية: تحديد مصادر الشعور بالرضا عن الوضع القائم لإزالتها

يمثل إضعاف أى مصدر من مصادر الشعور بالرضا عن الوضع القائم فى المنظمة أو إزالته إحدى أهم الطرق التى تستخدم لزيادة الشعور بالحاجة للتغيير والوعى بمدى إلحاحيته. وفيما يلى بعض المؤشرات الدالة على الرضا عما هو قائم، وأساليب مواجهة كل منها بحيث يتم إضعافها أو إزالتها.

1- عندما يكون إدراك العاملين ورأيهم فى المنظمة هو: "لا يوجد ما يبرر إجراء تغير فى الوضع الحالي"، فإنه يمكن إزالة تلك الحالة أو إضعافها عن طريق ما يلي:

أ - قَدّم كل ما يمكن أن يشكك الأفراد فى رأيهم عن وضعهم الحالى من خلال تقديم أمثلة واضحة ومحددة، معتمدا على ما جمعته من معلومات وبيانات.

ب- أكد على ضرورة السعى الدائم والمتواصل للتغلب على مشكلات الحاضر، لنكون أحسن حالا وأكفأ مما نحن عليه الآن سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة.

جـ- وضح للمديرين وذكرهم دائما بالوضع التنافسى السيّئ للمنظمة.

د- لا تكتَفي بمجرد ذكر أو تحديد الأخطاء والثغرات الموجودة، بل اعمل على نشر ذلك، بحيث يعرفه الجميع، ويتحدثون فيه دائما. أى اجعل تلك الأخطاء والعيوب موضوعا للتواصل بين العاملين.

هـ- وضح الأخطار الشديدة التى يرسخها استمرار الوضع الراهن على ما هو عليه.

2- عندما يكون هناك من تستفيد من الوضع القائم، بحيث إنهم يحققون من خلاله منافع شخصية ومميزات خاصة، وبالتالى يرون أن من مصلحتهم استمرار الوضع على ما هو عليه، فإنه يمكن إضعاف تلك الحالة أو إزالتها بأن تكون عادلا، وفى الوقت نفسه فى منتهى الحزم والشدة. وقم بإلغاء تلك المنافع الخاصة التى يجنيها بعض الأفراد من الوضع القائم مثل حجم مكاتبهم وفخامتها وبدلات السفر الباهظة والعمولات والمكافآت والمكاسب الاجتماعية التى يحصل عليها مثل هؤلاء الأفراد بصورة مبالغ فيها...الخ.

3- عندما يكون سقف معايير تقييم الأداء منخفضا وضعيفا ولا يشجع إلا على الكسل والخمول، فعليك أن تقوم بالآتي:

أ - ضع أهدافا كبيرة وممتدة زمنيا، بحيث لا يمكن تحقيقها بمستوى الأداء الحالي.

ب- ضع أهدافا يستلزم تحقيقها خلق حالة من التنافس الشريف فى الأداء بين العاملين وذلك لكسر حالة البلادة القائمة.

4- عندما تكون المسئوليات غير محددة وأسس المحاسبة مائعة ولا يحدث تركيز على ربط ذلك بأداءات طويلة المدى، بحيث يكون التركيز على مجرد أهداف وظيفية محدودة النطاق، تتمثل فى مجرد قيام الفرد بما يكلف به، فيمكنك أن تراعى الآتي:

أ - ابدأ فى القيام بما يجعل تقييم الفرد على أساس الأداء المستمر المتسلسل بُغْيَة تحقيق هدف طويل المدى، وليس الأداء الوظيفي الذى يحقق أهدافا محددة وضيقة النطاق.

ب- قيم الأداء فى ضوء مدى تحقيقه لأهداف مشتركة، أى فى ضوء التعاون بين مختلف الأفراد والأقسام فى المنظمة.

جـ- ساعد العاملين على أن يدركوا ويفهموا أن أداءهم الشخصى يؤثر فى الأداء الكلى العام للمنظمة.

5- عندما يكون التركيز منصبا على مؤشرات الأداء الخاطئ (البحث عما فى الأداء من أخطاء) وبالتالى وجود حالة من الخوف الشديد من المبادأة والتجريب، أى حالة من الخوف الشديد من الفشل، فعليك أن تفعل الآتي:

أ - وضح للعاملين ما يؤكد عدم رضا العملاء عن أدائهم، وأن مؤشرات قدراتهم التنافسية تشير إلى ضعف وتخبط.

ب- وضح للعاملين المؤشرات التى يرغب العملاء فى ضرورة توفرها فى المنظمة، أى تلك التى يتضررون من غيابها ويتمنون وجودها. واجعل معظم العاملين يعرفون ذلك ويتناقشون فيه.

6- عندما تكون محكات تقييم أداء المنظمة داخلية فقط، أى أن تكون إدارة المنظمة وقادتها هى الحكم على أدائها، ولا تعتمد على معايير ومحكات خارجية، فعليك أن تؤكد أهمية أن يعرف العاملون نتيجة أدائهم أو العائد منه من مصادر خارجية كعملاء المنظمة غير الراضين والمساهمين (أصحاب الأسهم) الساخطين...الخ.

7- عندما تكون ثقافة المنظمة من تلك التى تتجنب التحديات وتقتل روح المبادرة والابتكار لدى كل من يحاول ذلك، فعليك أن تراعى الآتي:

أ - قم بإجراء حلقات نقاشية مع الإدارة واعتمد على معلومات مستمدة من مصادر خارجية لإثارة تلك المشكلات وإبرازها على السطح وبيان أهميتها.

ب- تأكد أن ما يتم فى تلك المناقشات محل اهتمام الإدارة وأنه يتم تدوين تلك الملاحظات وتحديد الشخص (أو الأشخاص) المسئول عن جوانب النقص والقصور.

جـ- بهدوء ونظام: شجع على إجراء مناقشات بين مجموعات من العاملين، بحيث تكون مناقشات حرة ومفتوحة وتتسم بالنقد البناء لما هو قائم.

8- عندما يشيع بين المديرين ما يسمى بثقافة الإنكار. ونعنى بذلك انغماس المديرين فيما يقومون به من أعمال وشعورهم بالضغوط المستمرة مما يجعلهم وكأنهم فى حالة جهل ولا يريدون أن يتحملوا مسئولياتهم، فإن ما يجب عمله فى هذه الحالة هو:

أ - أمطر هؤلاء بأسئلة كثيرة وسريعة ومتتابعة حول مستقبلهم وفرصهم الوظيفية، وأظهر لهم أن وضعهم الحالى لا يبشر بمستقبل أحسن بالنسبة لهم، وما يمكن أن يعود عليهم من منافع وإيجابيات إذا تخلصوا من تلك الحالة وسعوا للعمل الجاد من أجل هدف أكبر وأعظم يحقق طموحاتهم. باختصار "أيقظهم" مما هم فيه، واكسَر حالة الإنكار والتجاهل هذه.

ب- أكد لهم أن "تحقيق الآمال" ليس بالتمني، وأن الأفعال فقط هى التى تؤدى إلى التغيير الناجح، وأن تجاهل الوضع الحالى وإنكاره سيؤدى إلى مزيد من الهبوط والتدهور.

9- عندما تكون الإدارة العليا للمنظمة كثيرة التفاخر بإنجازات وإيجابيات قائمة بالفعل، ولكنها تحققت بناء على جهد ونجاحات سابقة، فقم بما يلي:

أ - شجع معهم تلك النجاحات وعظمها ومجدها، ولكن ليس بمنطق التغنى بالماضى بل باعتبارها خطوة على طريق مواجهة تحديات الحاضر والتقدم نحو التغيير.

ب- شجع على حدوث مناقشات حول تحديات المستقبل وضرورة مجابهتها، وانشر ذلك بين جميع العاملين كتابيا أو لفظيا.

جـ- اجعل عددا من اللقاءات أو الاجتماعات الرسمية للإدارة العليا للمنظمة يدور حول ماهية الأخطاء الموجودة حاليا فى المنظمة أو طبيعة ما تفتقده المنظمة.

د- اجعل الحوارات والمناقشات تركز على الحل أكثر من تركيزها على مجرد تشخيص الوضع القائم، بحيث تعنى بكيفية حل وتحسين ما هو قائم، وليس مجرد وصف لما هو سائد أو تشخيص له.

النقطة الثالثة: توضيح أدوار القادة والمديرين فى فعاليات التغيير

إن الدور الأساسى لقيادات المنظمة فى تلك الخطوة الأولى من خطوات التغيير هى أن تجعل الحاجة للتغيير واضحة لكل العاملين فى المنظمة، بحيث يشعر كل منهم بأهميته ويرى دلالته. ويمكن لقيادة المنظمة القيام بذلك عن طريق:

1- أخذ عملية التغيير مأخذ الجد وكأنها قضيتهم الشخصية وشاغلهم الشاغل.

2- يوضحون للآخرين مآثر وإيجابيات المنظمة فى الماضى ووضعها الحالى غير الملائم، وتصورهم لوضعها المستقبلي، وما يستلزمه ذلك من مواجهة التحديات القائمة.

3- إعادة التأكيد على فكرة أن السوق ليس ثابتا، وأن الأوضاع لا تظل كما هي، وذلك نظرًا لما يحدث من تطورات وتغييرات فى البيئة الخارجية المؤثرة فى المنظمة أو ذات العلاقة بها.

4- التأكيد على ضرورة رفض حالة الجمود والاستقرار السلبى فى المنظمة، والاقتناع بأن نجاحها فى الماضى لا يعنى أنها ستنجح فى المستقبل إذا ظل الوضع الحالى قائما.

5- التواصل مع جميع العاملين بخصوص إبراز مدى الحاجة للتغيير وحثهم على إدراك أهمية ذلك، بحيث يكون هذا الموضوع محور أحاديث العاملين ومناقشاتهم.

6- مساعدة المديرين على القيام بأدوارهم ومسئولياتهم ذات الصلة بالتغيير.

7- تشجيع جميع العاملين فى المنظمة على تقديم الأفكار والمقترحات التى يمكن أن تفيد فى فعاليات التغيير.

8- قيادة وتوجيه القيادات الأخرى الأقل فى درجات التسلسل الإدارى فيما يجب أن يفعلوه للتغلب على تحديات التغيير أو صعوباته.

9- عدم تجاهل المشكلات الكبرى، والتحلى بالجرأة والشجاعة فى مواجهتها والتعامل معها.

وربما يعتقد البعض – خطأ - أنه إذا كان رؤساء مختلف الوحدات والأقسام فى المنظمة يتمتعون بقدر معقول من الاستقلال والإدارة الذاتية لوحداتهم وأقسامهم، فإنه من الممكن أن يتولوا مهمة إنجاز التغيير فى تلك الوحدات والأقسام. والواقع أن هذا لا يمكن أن يحدث بالشكل المطلوب، إلا إذا كان هناك تدخل فعال ودعم وتوجيه ومتابعة مباشرة من القيادات العليا. بمعنى أنه مهما كانت درجة استقلالية الوحدات والأقسام، فلا غنى عن الدعم القوى من القيادة العليا. ويمكن لرؤساء الوحدات أو الأقسام القيام بأدوارهم فى التغيير من خلال:

أ - تجميع المعلومات عن الأداء الفعلى داخل أقسامهم ووحداتهم.

ب- إشراك الإدارة العليا والتواصل المستمر معها بخصوص تلك المعلومات، وذلك للحصول على تأييد المستويات العليا للتغيير واسع النطاق وإبداء التزامهم به.

ج- أن يكونوا بمثابة القدوة والنموذج للسلوك المرغوب من التغيير أمام العاملين.

د- أن يعطوا لأنفسهم الوقت الكافى لفهم المعنى الحقيقى للتغيير.

هـ- أن يوضحوا لمرءوسيهم أنهم موضع محاسبة سلبا أو إيجابا بناء على نتائج التغيير التى ستحدث.

النتائج

تتمثل النتيجة المأمولة من تلك الخطوة فى أن يحدث تحول جوهري لدى العاملين فى المنظمة فى اتجاه الشعور بالحاجة للتغيير. ويكون هذا التحول فى أحسن حالاته وفى صورته التى نأملها وننشدها، إذا كان قائما على كل من القناعة العقلية بأهمية التغيير والقبول الانفعالى له. ويمكننا النجاح فى تحقيق الشق الأول (إدراك أهمية الحاجة للتغيير بناء على قناعة عقلية) بالاعتماد على البيانات والمعلومات الواقعية (الجوانب المالية وجانب التسويق وحالة السوق...الخ) والتى توضح للعاملين بالأرقام ما يواجه المنظمة من مشكلات وتحديات تستوجب التغيير. أما النجاح فى الشق الثانى (حب التغيير والميل إليه على أسس انفعالية)، فيتم بتقديم

كل ما يمكن أن يلفت انتباه العاملين ويستثيرهم، ويولد بداخلهم درجة عالية من الطاقة والدافعية والرغبة نحو التغيير. والوضع المثالى أن يتكون كلا الجانبين معا لكى يحدث مستوى مرتفع من إلحاحية التغيير والشعور بأهميته بما يسمح بانطلاق جهود التغيير بشكل ناجح.

الخطوة الثانية: تكوين الفرق الموجهة للتغيير إعدادها

إذا نجحنا فى رفع مستوى إلحاحية التغيير وإبراز مدى الحاجة إليه (الخطوة الأولى)، فسوف نجد أن الكثيرين داخل المنظمة يبدون الرغبة فى المشاركة فى عملية التغيير، والمساهمة الفاعلة فيها بدافعية مرتفعة، وتقديم العون للقيادة، حتى ولو لم تكن هناك مكافآت شخصية يحصلون عليها مباشرة. لذا يتعين علينا فى هذه الحالة أن نُحْسِن اختيار الفرق اللازمة لتوجيه عملية التغيير وإدارته ممن هم جديرون بالثقة وذوو الالتزام الانفعالى ولديهم استعداد للعمل بروح الفريق، وإعدادها بالصورة المناسبة.

هدف الخطوة

لا يمكن لأى شخص بمفرده مهما كانت إمكاناته وقدراته أن يتولى مهمة توجيه عملية التغيير فى أى منظمة من المنظمات. فنجاح عملية التغيير وتحقيقها لأهدافها المنشودة يتطلب ليس فقط أكثر من فرد، بل أكثر من فريق عمل واحد قادر على إنجاز هذه المهمة بنجاح. فبدون إعداد تلك الفرق بشكل ملائم، فإن فعاليات التغيير نادرا ما تجد التأييد والطاقة الدافعة وسرعة الإنجاز والشعور بأهميته والحاجة إليه وغيرها من العوامل اللازمة لنجاحه. لذلك، فإن هدف هذه الخطوة هو إعداد فرق التوجيه الفعالة التى تتميز ليس فقط بمصداقية التأثير على العاملين على مستوى القاعدة، ولكن التعهد بتوجيه المنظمة خلال عمليات التغيير نفسه.

الإجراءات

يجب أن يتم تكوين فرق التوجيه وفق الشروط التالية:

1- اختيار أنسب الأفراد وأكفأهم لتلك المهام.
2- تحديد أهداف كل فريق بصورة واضحة لا غموض فيها.
3- خلق مناخ من الثقة والالتزام داخل كل فريق وبين مختلف الفرق.

ونعرض لتلك الشروط بقدر من التفصيل على النحو التالي:

(1) اختيار أنسب الأفراد وأكفأهم لتلك المهام

أ - الأدوار المحورية

يتحدد كل من حجم وطبيعة فرق توجيه التغيير فى منظمة ما على طبيعة وحجم التغيير المراد إحداثه فى تلك المنظمة. ومن ثم، فإن القيادة الفعالة للتحول الجوهري أو واسع النطاق فى منظمة ما يتطلب مساهمة الأطراف التالية، وتحديد الأدوار النسبية لكل منها:

1- الراعي الرسمي (المسئول الأول)

عادة ما يكون الراعي الرسمي للتغيير شخصا يشغل منصبا تنفيذيًا عاليا فى المنظمة، ويكون لديه الصلاحيات التى تؤهله للوفاء بمتطلبات عملية التغيير وتحمل كافة مسئولياتها. ويتمثل دور هذا الشخص فى توفير كافة أشكال الدعم والموارد اللازمة لانطلاق جهود التغيير ومواصلة فعالياتها. هذا بالإضافة إلى مشاركته الأساسية فى اختيار أعضاء الفريق الأساسى لتوجيه التغيير والمكون من قيادات الصف الأول فى المنظمة.

2- فريق التوجيه الأساسى المكون من القيادات العليا

يتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد لكل منهم سلطته ونفوذه فى مجاله (الإدارة التى يعمل فيها)، بحيث يمكنه اتخاذ القرارات وتوفير الموارد، سواء المالية أو غير المالية، اللازمة لنجاح عملية التغيير عبر مراحلها المختلفة. ويجب أن يتم تكوين هذا الفريق مبكرا، عند بداية التخطيط لعملية التغيير، ذلك لأن أهم مهامه الأساسية وضع الرؤية العامة للتغيير، ثم يتولى توجيه العملية من أولها وحتى اكتمالها وتحقيقها لأهدافها المنصوص عليها فى تلك الرؤية.

ويختلف هذا الفريق تماما عما يوجد فى بعض المنظمات تحت مسمى "لجنة الإشراف" أو "لجنة التوصيات"، والتى تتولى تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذها. ففريق التوجيه الذى نتحدث عنه هو مجموعة من قيادات الصف الأول يتم اختيارها بهدف وضع استراتيجيات التغيير المنشود وآليات تنفيذها. فهم المسئولون عن وضع الاستراتيجية وتوفير الموارد وإزالة الصعوبات والمعوقات الإدارية والمالية وتحديد الأولويات فى عملية التغيير، والتواصل الفعال مع العاملين فى المنظمة، وحل ما يواجهنا من صعوبات أثناء سير فعاليات التغيير. وفى بعض الحالات عندما يكون التغيير المنشود كبيرا وواسع النطاق، فإن ذلك ربما يتطلب تشكيل أكثر من فريق عمل واحد من هذا المستوى القيادي.

3- فرق التوجيه الميداني

يجب أن تتكون تلك الفرق من الأفراد الذين يتمتعون بالاحترام والتقدير من زملائهم، وأن يكونوا محل ثقة المتعاملين معهم. ويجب كذلك أن يمثلوا الأقسام والإدارات المختلفة فى المنظمة. ويتمثل الدور الأساسى لتلك الفرق فى النهوض بالرؤية العامة للتغيير، أى بث الروح فيها، وذلك عن طريق تبنيها ونشرها وتهيئة المنظمة لها وتبنى مبادرات التغيير التى تـؤدى إلى إتمامه بشكل ناجح تبعا للرؤية. ومعنى هذا أن تلك الفرق تتكون فى المرحلة التـى يبـدأ فيهـا "نمـو جنـين التغيـير" وبـدء تشـكيل ملامحـه، حيـث يكـون تواصـلهم مـع العـاملين فى المستويات الأقل أمرا ضروريا لنجاح خطة التغيير.

4- فرق التغيير

تتكون تلك الفرق من المديرين والمشرفين الذين يمكـنهم بحكـم مـواقعهم فى المنظمـة التأكد من أن إجراءات التغيير تتم على أرض الواقع بالشكل المطلوب وفى المواعيد المحـددة، وما إذا كانت مهمة معينة قد اكتملت أو لا. وكـذلك يمكـنهم تقـديم الـدعم والمسـاعدة فى تصميم برنامج التغيير وتنفيذه على أرض الواقع. وتتكون تلك الفرق عندما نصل إلى مرحلـة التحديد الدقيق للمهام والإجراءات الفعلية اللازمة لفعاليات عملية التغيير.

ويبقى أن نؤكد هنا أنه بالإضافة إلى أن تكـوين فـرق التوجيـه الفعالـة خطـوة مهمـة لنجاح عملية التغيير الـذى تنشـده المـنظمات، فـإن اختيـار القـادة المـؤثرين وذوى النفـوذ ليكونوا أعضاء هذه الفرق هو الذى يحقق النجاح المنشود. لهذا فإن تكـوين فـرق التوجيـه ومدى فاعليتها هو الهدف الذى سيتم التركيز عليه فى الجزء المتبقى من هذا الفصل.

ب- المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى فرق التوجيه

لكى تنجح تلك الفرق فى مهامها، فـلا بـد أن يكـون أفرادهـا ممـن يتمتعـون بالمعرفـة والخبرات الضرورية اللازمة لحسن أدائهم لعملهم، ومهارات التواصـل الفعـال مـع زملائهـم ومرءوسيهم، وأن يكونوا من أولئـك الـذين لهـم دائمـا وجهـة نظـر فى مختلـف الموضـوعات وقادرين على التعبير الحر عن آرائهم ويمتلكون الجرأة وروح الإقدام وتحدى الصعوبات.

جـ- العدد المثالى لأعضاء فريق التوجيه

قلنـا إنـه مـن الضرورى أن يتضـمن هـذا الفريـق أعضـاء يمثلـون الجماعـات والقطاعات المختلفة فى المنظمـة. ورغـم ذلـك يجـب أن نكـون واعـين بـأن الأعـداد

الكبيرة لفرق التوجيه تكون نقطة ضعف فى بعض الأحيان؛ ذلك لأن العدد الكبير ربما لا يساعد على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب. والقاعدة هى مراعاة أن يكون هناك توازن بين كون العدد صغيرا، وفى الوقت نفسه ممثلا للجماعات والقطاعات المؤثرة فى المنظمة، وقادرا على العمل بروح الجماعة بما تشمله من تعاون وثقة متبادل بين أعضائها. وكقاعدة عامة يستحسن ألا يزيد عدد فريق التوجيه عن اثني عشر شخصا.

د- تمثيل مختلف الآراء ووجهات النظر فى فرق التوجيه

رغم أهمية وجود قدر كبير من التشابه والتقارب فى نسق القيم ومستوى الدافعية بين قادة عملية التغيير كى يتمكنوا من العمل كفريق قوى ومتناغم يستطيع دفع عملية التغيير فى مسارها المأمول، فإنه من الضرورى أيضا أن تشتمل فرق التوجيه على أفراد نعى تماما أنهم رافضون للتغيير ويعارضونه، بل ويقاومونه بشدة. والمنطق وراء ذلك هو أن هؤلاء المقاومين للتغير سوف يمثلون مصدرا مهما نستفيد منه فى معرفة أشياء مهمة ربما لا نكون واعين بها أو جوانب أساسية ربما لم نكن نراها جيدا أو نعرف حقيقتها فيما يتعلق بعملية التغيير. كذلك من المفيد جدا أن نسمع حججهم ومدى وجاهتها، ثم نحاول أن نفندها ونرد عليها بمبررات عقلانية وليست انفعالية، وهو ما يمكن أن يؤدى إلى تغير اتجاهات هؤلاء الرافضين ويجعلهم بعد ذلك من أقوى المؤازرين للتغيير وأشد الداعمين له.

إن وجود المعارضين للتغيير فى البداية أمر ضرورى ومفيد إذا ما أحْسِن الاستفادة منه، وبخاصة الأفراد الذين يتمتعون بالعقلية الناقدة وإدراك المشكلات؛ ذلك لأنهم يقومون بدور "المرآة" لواقع معين أو لأشياء يمكننا الانتباه إليها والاستفادة منها عند إجراء التغيير. ولكن إذا ظل هؤلاء المعارضون على موقفهم، وتحولوا إلى معارضين فقط من أجل المعارضة، واستمروا فى إظهار عدم موضوعيتهم وجمودهم وتشددهم الذى لا يستند إلى مبررات موضوعية أو حجج عقلية، فإن وجودهم يصبح مشكلة، ويجب استبعادهم على الفور من الفريق، واستبدالهم بآخرين.

هـ- تغيير أعضاء فريق التوجيه

من الضرورى ألا يظل أعضاء فرق التوجيه ثابتين عبر مختلف مراحل التغيير، بل يجب تغييرهم، بحيث يتم استبدال من يشعر بالتعب والإجهاد وضم أعضاء جدد يملكون الخبرة الملائمة لمرحلة التغيير التى وصلنا إليها أو نكون

بصدد تنفيذها، بحيث يكون هـؤلاء الجـدد أكـثر نفعـا مـن غـيرهم فى تلـك المرحلـة وأكـثر دافعية.

ومن الأخطاء الشائعة والخطيرة التى يقع الكثيرون فيها هنا أنه عندما يتقـدم التغيـير وتتبلور رؤيته ويتم قطع شوط فيه، يتم ضم قيادات أقل وظيفيا إلى فريق التوجيه الرئيسى بدلا من قيادات أعلى منهم. فلا بد أن تظـل القيـادات العليـا وبخاصـة التنفيذيـة موجـودة دائما ومشاركة بفاعلية، ولا تستبدل بقيادات أقل منها، حتى لا تصل رسالة خاطئة للعـاملين بأن قوة الدفع قد ضعفت أو توقفت، وبالتـالى ينسـحب ذلـك عـلى دافعيـتهم ورغبـتهم فى مواصلة العمل. لذلك يجب علينا كلما تقدمت جهود التغيير وأصبحت أكثر قوة ورسوخا أن نشكل فرق توجيه أخرى إضافية؛ وذلك لمزيد من رعاية التغيير ودعمه وتقويته.

(2) وضع أهداف محددة وواضحة لفرق التوجيه

إن عدم وضع أهداف محددة وواضحة لكل فريق من فرق التوجيه، سـوف يـؤدى إلى ضياع الوقت والجهد، ولن تكون تلك الفـرق إلا مصـدرا للنـزاع والصراع فـيما بـين أعضـائها. وللتغلب على تلك المشكلات يجب أن تتكون الفرق وفق المعايير الخمسة التالية:

أ - وجود شعور عام ومشترك بالهدف

أى أن يكون الهدف المكلف هذا الفريـق بتحقيقـه واضـحا ومحـددا ومفهومـا بـنفس الصورة لدى جميع أفراد الفريق، ومتناغما مع توجه المنظمة.

ب- وضوح الأدوار والمسئوليات

لا بد أن يعرف كل فرد من الفريق دوره الخاص وحدوده وأدوار الآخـرين وحـدودها، وأن يكون موافقا وراضيا عن ذلك، ومقتنعا بحدود دوره من أجل العمـل بفاعليـة لتحقيـق الأهداف النوعية الخاصة بكل منهم.

ج- القيام بعمليات الفريق بفاعلية

يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على القيام بمختلف العمليات الفعالة للجماعـة والتـى تكفـل لهـا تحقيـق أهـدافها بكفـاءة مثـل عقـد اللقـاءات والتخطـيط الجيـد وحـل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الصراعات التى يمكن أن تنشأ أثناء سير العمل، وأداء كافة المهام المكلـف بهـا لنجـاح عمليـة التغيـير. فهـذا مـن شـأنه دفـع عمليـة التغيـير والابتكـار ومساعدة الفريق على العمل معا بفاعلية لتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

د- العلاقات القوية بين أعضاء الفريق

يجب أن تكون العلاقات - سواء الشخصية أو علاقات العمل - بين أفراد كل فريق واضحة وقوية وتحكمها المودة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف العامة بفاعلية، ويتم ذلك من خلال التوازن المناسب فى قيم الأفراد مثل درجات الالتزام بالتواصل الصريح والثقة فى الزملاء والتعامل الأمثل مع الصراع...الخ.

هـ- التفاعل البناء بين أعضاء فرق التوجيه

إن نجاح أى فريق للتوجيه وفعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه تتأثر بشدة - سلبا وإيجابا– بعلاقاته وتفاعلاته مع فرق التوجيه الأخرى. لذلك يجب أن تكون العلاقة بين فرق التوجيه مماثلة للعلاقة بين أعضاء الفريق الواحد من حيث قوتها وحرص أعضائها على بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق.

(3) خلق مناخ عام من الثقة والالتزام بين أعضاء فريق التوجيه

يتمثل الشرط الثالث لتكوين فرق التوجيه فى خلق مناخ من الثقة والالتزام بين أعضاء فرق التوجيه، سواء بين أعضاء الفريق الواحد أو بين أعضاء مختلف الفرق. فمناخ الثقة يحقق هدفين أساسين هما إتمام ما نعد به، وأداء النشاطات الهادفة بمستوى يحقق توقعات الآخرين ويتجاوزها فى أحيان كثيرة. فحينما تتحقق الثقة بين أعضاء الفريق، سوف نرى مناقشات صريحة وأمينة وتوجهات حرة فى التعبير عن الآراء البناءة التى تحقق الأهداف. أما الفرق التى لا تستطيع تحقيق الثقة بين أعضائها، فلا تستطيع أن تعمل معا بتوافق وانسجام أو تؤدى وظائفها بالصورة المأمولة. فعندما توجد الثقة، فإنك تستطيع تكوين فريق العمل البناء، وعندما تفتقد ذلك، فإنك لن تستطيع، وسوف يكون الفريق ضعيفا.

وبالإضافة إلى الثقة، يبرز الالتزام كشرط مهم عند تكوين فريق العمل الناجح. ويتمثل ذلك فى السعى الدؤوب لتحقيق الهدف المشترك. ففريق العمل الحقيقى يوجد فقط عندما يريد جميع أعضائه تحقيق نفس الأهداف بالتزام ورغبة صادقة.

النتائج

يمكنك أن تعرف أنك أكملت خطوتك الثانية هذه بنجاح، حينما تتبين أن فرق توجيه التغيير وقيادته:

1- تتكون من أفراد يتملكون القوة والنفوذ والخبرة والمصداقية والقدرة على قيادة التغيير.

2- لدى أعضائها فهم مشترك لأهداف التغيير، ويعرف كل منهم - بدقة ووضـوح - حـدود أدواره ومسئولياته اللازمة لنجاح التغيير.
3- تم بناؤها على أساس من الثقة، ولدى أعضائها التزام انفعالي قوى تجاه التنفيذ الناجح للتغيير، وحس قوى بالعمل بروح الفريق.
4- يفهم أعضاؤها كل الطرق والأساليب الفعالـة التـى تـيسر حسـن الأداء، والانخـراط فى التغيير واستخدامها بكفاءة.

الخطوة الثالثة: صياغة الرؤية الصائبة للتغيير

تم فى الخطوة السابقة تكوين الفريق الأساسى لقيادة التغيير، والذى تتمثل أهم مهامه فى أن يطرح على نفسه عددا من الأسئلة ويحاول الإجابة عنها؛ ذلـك لأن الإجابـات الشـافية عن تلك الأسئلة هى التى تمكننا من بدء السير على الطريق الصحيح لنجـاح عمليـة التغيـير واسع النطاق. من تلك الأسئلة: ما التغيير الذى نحتاجه؟ وما تصورنا لما يجب أن تكون عليه المنظمة بعد التغيير؟ وما الذى يجب أن نحافظ عليه ونسعى إلى اسـتمراره وعـدم تغيـيره؟ وما أحسن أسلوب لتحويل الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي؟. وما اسـتراتيجيات التغيـير التـى تعتبر خطيرة وغير ملائمة للمنظمة؟. والواقع أن فشـل فريـق التوجيـه فى الإجابـة عـن تلـك الأسئلة بشكل موضوعى وواضح، وبالتالى فشله فى تحديـد الاتجـاه الـذى سيسـلكه التغيـير، ربما يؤدى إلى نتائج مأساوية سواء للعاملين أو للمنظمة ككل. والسبب فى ذلك بسيط وهـو أنه سيكون تغييرا مضطربا وعشوائيا، ويسير على غير هدى، تغييرا يفتقـد إلى وجـود ملامـح محددة له، وتصور صائب لما يجب أن تصير إليه الأمور فى المستقبل.

هدف الخطوة

إن خلق حالة من الشعور بالحاجة للتغيير والـوعى بمـدى إلحاحيتـه (الخطـوة الأولى) تدفع العاملين إلى السعى العملي لإحداث تغيير ما، ولكنهم ربما يتحركـون فى اتجاه خاطئ وغير مدروس لا يحقق الأهداف المنشودة من إجراء التغيير. ومـن هنـا تأتى أهمية إعداد رؤية واضحة للتغيير، والتـى تمثـل هـدف الخطـوة الحاليـة. فهـى البوصلة التى تجعل إجراءات التغيير تسير فى مسـارها السـليم. وبالإضـافة إلى ذلـك، يجب أن نحسن اختيار أعضاء فرق توجيه التغيـير (الخطـوة الثانيـة) للتغلـب عـلى كافة الصعوبات التى تواجهنا مـن أجـل أن نـرى الرؤيـة تتحقـق عـلى أرض الواقـع.

والرؤية الجيدة هى التى تتيح لنا صورة مأمولة ودافعة للمستقبل، وتحقق مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها ما يلي:

1- توضيح الاتجاه العام للتغيير. فالرؤية بمثابة "السيناريو" للتغيير المنشود، فكأنها تجسد التغيير فى شكل صور متحركة نراها أمامنا، وتصور بدقة السلوك المطلوب لتنفيذ التغيير بنجاح فى كل مرحلة من مراحله.

2- تساعد على تحديد الإجراءات والسلوكيات التى يجب القيام بها وتدعيمها، والأخرى التى يجب إقصاؤها والتخلص منها.

3- تساعد على وضع المعايير والمقاييس الملائمة لتحديد درجة تقدم التغيير فى الاتجاه المأمول، ومدى نجاحه فى تحقيق أهدافه، وذلك بحساب الفرق بين ما كنا ننشده وما حققناه بالفعل على أرض الواقع، وذلك فى كل مرحلة من مراحل التغيير.

4- تعمل على زيادة دافعية الأفراد للتقدم بخطوات ثابتة فى المسار الصحيح للتغيير، حتى لو بدت تلك الخطوات لهؤلاء الأفراد على أنها ليست متناغمة معهم، إلا أن عليهم الالتزام بها؛ لأنها جزء من تلك الرؤية.

5- تساعد على أن تكون هناك دائما حالة من التناغم والتكامل بين سلوكيات وأداءات الجميع فى المنظمة، وأن يتم ذلك بسرعة الأداء وكفاءته.

وبمجرد أن يتم تقبل الرؤية الصحيحة، وتبنيها والتحرك فى ضوئها، فإن عددا من الآثار الإيجابية والفوائد تبدأ فى الظهور ومنها ما يلي:

أ - يصبح التواصل بين الإدارة العليا والمديرين أكثر انسيابية وسلاسة، ولن يكون المديرون فى حاجة إلى اجتماعات ولقاءات مستمرة أو تعليمات فى كل خطوة يخطونها؛ ذلك لأن مرجعهم هنا أصبح واضحا، وهو رؤية التغيير الصائبة التى تمت صياغتها.

ب- يستطيع العاملون تصور ما يجب عليهم أن يقوموا به دون متابعة مباشرة ولصيقة من المديرين أو الرجوع إليهم فى كل كبيرة وصغيرة.

ج- تستطيع مختلف الجماعات فى المنظمة أن تعمل بدرجة أعلى من الاستقلالية وتتعاون بتناغم.

الإجراءات

يتضمن تحديد الرؤية الصائبة للتغير فى منظمة ما أربع مراحل هي:

1- إيضاح مدى أهمية رؤية التغيير وضرورتها.

2- وضع الرؤية وصياغتها.

3- تحليل الرؤية.

4- دور فريق التوجيه الرئيسى فى وضع الرؤية وصياغتها.

وفيما يلى نعرض تفصيلا لكل مرحلة من تلك المراحل الأربع.

(1) إيضاح مدى أهمية رؤية التغيير وضرورتها

فى الخطوتين السابقتين (رفع الشعور بالحاجة للتغيير، وتكوين فرق التوجيه) انتهينا من تقديم تصور منطقى يوضح حاجة المنظمة للتغيير. وتم تكوين فريق توجيه التغيير من القيادات العليا فى المنظمة، وحدد أفراد هذا الفريق جوهر مشاكل المنظمة وأسبابها وتصورهم للتعامل معها....الخ، وكذلك تحدد لكل منهم دوره وأهدافه فى عملية التغيير. فلماذا نحتاج بعد ذلك إلى تكوين رؤية للتغيير؟. الإجابة أن الرؤية هى التى تجعل كل فرد من المشاركين فى عملية التغير فى المنظمة يرى مدى الحاجة للتغيير بنفس الوضوح الذى يراه بها الآخرون. فالرؤية هى بوصلة للجميع وموجه موضوعى لسير إجراءات التغيير بالصورة المأمولة التى تحقق أهداف هذه الرؤية.

ولكى تكون الرؤية فعالة، يجب أن تكون واضحة ومثيرة لروح التحدى لدى الأفراد وقابلة للتحقيق الفعلي، وأن يكون عائد الالتزام بها محل الرضا النفسى والقبول الانفعالى لدى مَنْ سيشاركون فى تنفيذها. فالرؤية الجيدة هى التى تجعل الأفراد ينفعلون، أى يخافون من الوضع الراهن، ويحبون الوضع المستقبلي بعد التغيير ويقبلون عليه بدافعية. ويجب أن تتكون الرؤية من عبارات بسيطة وواضحة وتتصف بالشمولية، وأن تدمج العناصر المشتركة معا، وأن تقوم على أساس بيانات واقعية وتصورات إبداعية، وأن تأخذ فى اعتبارها وجهات النظر المختلفة للموضوع المعين حتى تكون قابلة للتحقيق الفعلى على أرض الواقع.

إن الرؤية بتلك المواصفات هى التى تجعل المنظمة تسير فى المسار الصحيح من أجل تحقيق التغيير المنشود، وتشمل الأداءات والأهداف الصغرى التى يتعين تنفيذها مرحليا. فالأفراد والمجموعات فى مسار واحد وهدفهم جميعا هو تحسين المنظمة ككل والنهوض بها إلى الأفضل. ومعنى ذلك أن أى رؤية تفتقر إلى ما سبق تكون آثارها السلبية أكبر بالمقارنة بعدم تقديم رؤية من الأساس. فالخسائر المادية والبشرية للرؤية الخاطئة تكون شديدة الخطورة على الأفراد والمنظمة على حد سواء.

(2) وضع الرؤية وصياغتها

وضع رؤية التغير وصياغتها نشاط يتضمن جانبين: الأول منطقى وتقريري، والآخر إبداعي. فهى تتضمن بيانات واقعية وموضوعية محددة لا خلاف فى وجهات النظر حولها، وتتضمن أيضا "تآلفا" إبداعيّا بين رؤى ووجهات نظر أفراد كثيرين تتباين خصال شخصياتهم وتختلف قيمهم واتجاهاتهم...الخ. ولكيفية وضع رؤية ملائمة للتغيير فى منظمة ما، وصياغتها بصورة مناسبة، يمكنك الاسترشاد بالخطوات التالية:

أ - اعقد جلسة عمل أولية مع أعضاء فريق التوجيه الرئيسى لوضع التصور الأول والمسودة الأولى لتلك الرؤية.

ب- قم بتجميع كل ما يتاح من البيانات والمعلومات التى تتعلق بحاجة المنظمة للتغيير، سواء المعلومات الكمية أو حتى القصص والحكايات التى يتم تداولها بين الأفراد، أو أية دلائل مادية أو واقعية فى البيئة الخارجية التى تتعامل معها المنظمة، وحللها تحليلا دقيقا ومتأنيا من أجل تحقيق أفضل فائدة منها. فأي معلومات يمكنك الحصول عليها سوف تفيد فى تحديد مكونات الرؤية وأبعادها ومراحلها...الخ. ومن كل تلك المعلومات كَوّن مقترحات مبدئية وتصورا أوليّا عن كيف يمكن للمنظمة أن تصبح فى المستقبل "مختلفة" عما هى عليه الآن وأفضل من وضعها الحالي؟

جـ- ناقش ما توصلت إليه فى الخطوة السابقة مع الأفراد المهمين والمؤثرين فى المنظمة. ومن خلال ما تسفر عنه تلك المناقشات، ضع تصورا للعناصر الأساسية للرؤية المقترحة.

د- حدد بدقة ووضوح السلوك المطلوب من كل من القادة والعاملين فى المنظمة من أجل إنجاز التغيير المطلوب. وحدد كذلك السلوكيات والأفعال التى يجب التخلص منها، بحيث يتمكن العاملون فى المنظمة من تخيل الصورة المستقبلية لمنظمتهم.

هـ- كرر الخطوات الثلاث السابقة، وفى كل مرة اجمع بيانات أكثر واحصل على عائد أكبر وأوضح (ردود فعل وآراء الآخرين واستجاباتهم فيما تصل إليه)، ونقح أفكارك وجوِّدها حتى تصل إلى الصورة المأمولة متبلورة وواضحة إلى الحد الذى يسمح لك بتحديد الاستراتيجيات والإجراءات العملية اللازمة للتنفيذ الفعلى للتغيير على أرض الواقع.

و- قم بعد ذلك بإعداد أدوات القياس المناسبة التى يمكن بواسطتها المتابعة الدقيقة لما يتم من تقدم فى مسار عملية التغيير.

ز- تحقق من مدى الملاءمة بين الرؤية واستراتيجيات تنفيذها عمليا، وذلك بعرضها على أكبر عدد ممكن من العاملين فى المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

(3) تحليل الرؤية

التحليل الشامل القائم على أساس الحقائق والمعلومات المؤكدة أمر ضرورى للتأكد من أن الرؤية تم وضعها على أسس صلبة. كذلك فإن هذا التحليل يمدنا بمعلومات عن حجم ومدى وزمن التغيير المقترح، وبالتالى تجهيز وتعبئة الموارد والطاقات اللازمة لتنفيذه على أرض الواقع. ويجب أن تتضمن عملية تحليل الرؤية ما يلي:

أ - تقييم كافة العوامل والمتغيرات الموجودة خارج نطاق المنظمة ذاتها، وذلك لتحديد الأوضاع التنافسية فى السوق وموقف المنظمة من ذلك، وما يواجهها من صعوبات وتهديدات خارجية، وكذلك ما يمكن أن يمثل مواطن قوة يمكن الاستفادة منها.

ب- تقييم كافة العوامل والمتغيرات الداخلية، وذلك لتحديد الاختصاصات والكفاءات والعمليات المحورية فى المنظمة، والتى يمكن توظيفها بالصورة المأمولة.

ج- تقييم حاجات العملاء لمعرفة أهم متطلباتهم ورغباتهم غير المشبعة وتوقعاتهم من المنظمة، وكذلك ما لا يرضيهم فى المنظمة حاليا، ويمثل مصدر شكاوى ومعوقات بالنسبة لهم.

د- تصميم الأدوات المناسبة لمتابعة حسن الأداء وتقدير ما يتم من تقدم فى مسيرة التغيير.

(4) دور فريق التوجيه الرئيسى فى وضع الرؤية وصياغتها

يجب أن يتضمن دور فريق التوجيه الرئيسى الذى يتعين عليه وضع الرؤية وصياغتها ما يلي:

أ - وضع تصور لما يجب أن يكون عليه سلوك العاملين فى المستقبل: أى ما يجب عليهم أن يعملوه وما يجب أن يتوقفوا عنه من أجل نجاح عملية التغيير.

ب- وضع سيناريوهات لكل ما من شأنه لفت انتباه العاملين، وجعلهم يرون أنهم بصدد فرصة تحققها عملية التغيير، يمكن أن تحقق لهم ولمنظمتهم مستقبلا أفضل كثيرا مما هو قائم الآن.

جـ- معرفة ردود أفعال العاملين وآرائهم خلال مراحل عملية تكوين الرؤية وصياغتها.

د- توصيل الرؤية فى صورتها النهائية إلى العاملين ليشعر الجميع بالثقة والطمأنينة، ويدركوا أن المنظمة تمضى فى الاتجاه السليم الذى يحقق مصلحة الجميع.

النتائج

يمكن أن تعتبر نفسك أكملت هذه الخطوة بنجاح إذا كنت أنت ومنظمتك:

1- تمتلكون صورة واضحة ومحددة عن التغيير تتسم بالتركيز وإثارة التحدي، وتجعل كل فرد فى المنظمة يفهم دوره وإسهامه فى تحقيق تلك الرؤية.

2- لديكم فهم واضح للسلوكيات الجديدة التى يجب أن تكتسب وتمارس، وتلك التى يجب أن يتم التخلص منها، والأخرى التى سوف تستمر كما هي، وذلك حتى يتم إنجاز الرؤية فعليا.

3- وضعتم استراتيجية راسخة ومحددة المعالم توضح كيف ستتم ترجمة الرؤية وتحويلها إلى إجراءات عملية على أرض الواقع، وتوضح تلك الاستراتيجية أيضا مدى واقعية الأهداف المنشودة.

4- أدوات وأساليب تقييم ملائمة لتحديد مدى نجاح تحقيق الرؤية.

المرحلة الثانية: التمكن والإحاطة بكل جوانب المنظمة

بعد أن تتمكن من تهيئة مناخ المنظمة للتغيير خلال الخطوات الثلاث السابقة، تستطيع البدء فى التفكير فى كيفية التمكن والإحاطة بالمنظمة. فهذا هو جوهر الخطوات الثلاث التالية، والتى تتمثل فى التواصل للحصول على أعلى المكاسب، والتمكن من الممارسة الفعلية لبعض السلوكيات الجديدة، وتحقيق مكاسب قصيرة المدى حتى يدرك العاملون أن للتغيير فوائد وآثارا إيجابية.

وقبل الدخول فى تفاصيل هذه الخطوات الثلاث نود الإشارة إلى أن هناك تصورا خاطئا لدى بعض القادة لعملية التحول التنظيمى يتمثل فى الاعتقاد بأن التدريب يكفى لتهيئة العاملين للتغييرات التى تحدث فى وظائفهم وفى أسلوب قيامهم بأعمالهم. فالتدريب - وإن كان يكفى ليجعل العامل جاهزا للتعامل مع مستجدات تكنولوجية جديدة فى عمله- ليس كافيا لنجاح حدوث تغييرات طويلة المدى تشمل

جوانب كثيرة فى بيئة العمل. فإذا تدرب العـاملون، دون أن يفهمـوا أبعـاد وآثـار التغيـيرات التى ستنشأ نتيجة لهذا التدريب، فلن يكون لهذا التدريب أثر يذكر، بـل ربمـا يكـون محـل تذمر العاملين وشكواهم، ورفضهم لآثـاره أو التغيـيرات الناشـئة عنـه. وإذا قـاوم العـاملون التغيير المنشود، سواء أخذت تلك المقاومة أشكال الخـوف مـن التغيـير أو الغضـب منـه، أو عدم الرضا عنه، فإن هذا التدريب لن يحقق أى تغيير حقيقى فى أداء العاملين.

من هنا تأتى أهمية عملية التواصل فى المنظمة حـول التغيـير المنشـود. فمـن الضرورى إعداد خطـة واضـحة لـذلك تسـمح بالتواصـل الفعـال وتبـادل الأفكـار والآراء بـين القيـادة والعاملين، يتم من خلالها تحديد مـا نتوقعـه مـن هـذا التغيـير ودعمـه ومسـاندته وتقليـل مقاومة العاملين للتغيير، وإزالة مخاوفهم وقلقهم حياله.

ولكى نقوم بتمكين العاملين من الممارسة الفعلية للسلوكيات الجديدة يكون من المهـم إعادة تصميم Redesign عمليات الموارد البشرية أو تحديثها (مثل مصفوفة الأداء والتقييم، والبناء التنظيمى، والحوافز والمكافآت، والتخطيط المتتابع)، فضـلا عـن إعـادة بلـورة الأدوار والمسئوليات وتحديدها بطريقة تدعم السلوكيات الجديدة. بمعنى آخر، فإن العاملين فى كل المستويات الإدارية يحتاجون إلى فهم مسئولياتهم، بينما يحتاج القادة إلى أن يكونوا متسقين وموضوعيين فى محاسبتهم والحكـم عـلى سـلوكهم وتقيـيم أدائهـم ومكافـأتهم عـلى حسـن أدائهم.

أما عن تحقيق مكاسب قصيرة المدى لما تم من تغيير، وتوصيل تلك النتائج إلى الجميع فى المنظمة، فيعنى أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح، وأن قوى دفـع التغيـير موجـودة بقوة فى المنظمة، وأن ذلك أثمر عن تلك المكاسب السريعة، وأن التغيير الذى بدأ سوف يظل قائما حتى يحقق كل أهدافه.

وخلال قراءتك للفصول الثلاثة التالية، أنصحك بأن تفكـر فى الأسـاليب التـى اعتمـدت عليها فى جعل العاملين فى منظمتك ينخرطون من آخر عملية تغيـير قمـت بهـا فى منظمتـك ويتمكنون منها. وعليك أن تفكـر فى أى مـن الأسـاليب التـى اسـتخدمتها قـد نجـح فى ذلـك ولماذا، وأيها فشل ولماذا.

الخطوة الرابعة : التواصل الفعال لتحقيق أفضل المكاسب

الهدف الأساسى لتلك الخطوة من خطوات إدارة التغيـير هـو جعـل أكـبر عـدد ممكن من العاملين من المنظمة يسلكون بطريقة تسـمح بتحويـل رؤيـة التغيـير إلى واقـع فعـلي. فرؤيـة التغيـير واسـتراتيجياته لا يمكـن أن تظـل محصـورة بـين أفـراد

فريق التوجيه فقط، بل لا بد من عمليات تواصل فعال، بحيث يفهم الجميع ما نحن بصدده ويتفاعلون معه ويشاركون فيه، لخلق الثقة والتأييد والالتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير. وهذا يعد أحد المكاسب المهمة فى هذه المرحلة.

ولعل من أهم أسباب فشل التواصل حول رؤية التغيير فى المنظمة هو عدم الوضوح الكافى لتلك الرؤية، بحيث تبدو غير مفهومة تماما لكثير من العاملين وهو ما يعنى أن الخطوة السابقة (الثالثة) لم تتم بنجاح. فالرؤية غير المنطقية يصعب توصيلها للعاملين، وحتى لو كانت الرؤية واضحة ومنطقية ومستوفاة لكل الشروط، فإنه يظل لتلك المرحلة (الرابعة) أهميتها وخطورتها وتحدياتها الخاصة، والتى إذا لم تتم بشكل جيد، فإن عملية التغيير ربما تفشل على الرغم من النجاح فى الخطوات الثلاث السابقة.

هدف الخطوة

يعد تكوين الرؤية الصحيحة للتغيير وإعدادها بالصورة المأمولة أمرا بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ التغيير، وتحقيقه لأهدافه. ولكن لا يكفى أبدا مجرد وضع تلك الرؤية، بل إن توصيلها للعاملين بالشكل المناسب، وتوضيح الكيفية التى سنعمل فى ضوئها هو مفتاح النجاح المأمول لها. فالتواصل الجيد هو الذى يجعل العاملين يلتزمون بالرؤية ويتصرفون فى ضوئها. فمن المهم – إذن – ألا تتعجل قيادة المنظمة فيما تقوم به من إجراءات، بل عليها أن تأخذ وقتها فى إعداد الرسائل الاتصالية الجيدة والنزيهة والموجزة والصادقة، والتى من شأنها أن تجعل العاملين يستوعبون رؤية المنظمة ويؤمنون بها ويلتزمون بها. إننا لو فشلنا فى توصيل رؤيتنا للعاملين وعجزت رسائلنا الاتصالية عن إقناعهم بها، فإنهم سوف يتجاهلونها ويستمرون فى أداء عملهم بالشكل القديم المعتاد، ومن ثم سوف تفشل عملية التغيير.

الإجراءات

نؤكد بداية أن التواصل، خلافا لخطوات عملية التغيير الأخرى، ليس مجرد خطوة محددة لها بداية ونهاية فى مسار عملية التغيير، بل هو جهد دائم ومستمر يهدف إلى نقل رسائل أساسية تتغير فى مضمونها عبر الوقت (الزمن الذى يستغرقه التغيير كاملا)، وباختلاف مدى وعى العاملين بأهمية التغيير، وانخراطهم فى تبنى رؤيته وتنفيذها. فالتواصل قائم خلال جميع خطوات التغيير، فله دوره الأساسى فى خطوة زيادة الشعور بالحاجة للتغيير، وعند تكوين فرق التوجيه، وإعداد الرؤية وفى جميع خطوات عملية التغيير ومراحلها.

وتستلزم مساعدة العاملين على التقدم والانتقال من مرحلة نقص الوعى بالوضع القائم فى المنظمة حاليا، وبالتالى الانخفاض الشديد فى الشعور بالحاجة للتغيير، إلى مرحلة فهم وتبنى رؤية التغيير القيام بثلاثة نشاطات أساسية فى عمليات التواصل الفعال:

1- توصيل رؤية التغيير للعاملين.

2- حوارات ومناقشات مستمرة حول التغيير.

3- الانخراط فى جهود التغيير.

(1) توصيل رؤية التغيير للعاملين

الهدف الأساسى للتواصل هنا ليس مجرد نقل الرؤية للعاملين، بل جعلهم يؤمنون بها ويقتنعون بالتوجه الجديد الذى تأتى به ويسلكون فى ضوئه. ولهذا فنحن فى حاجة إلى التواصل مع كل فرد فى المنظمة له دور فى تحويل تلك الرؤية إلى واقع فعلى ملموس. وفيما يلى نعرض لبعض المقترحات والفنيات التى تساعدك على توصيل الرؤية العامة للتغيير بشكل فعال وملائم، وهي:

أ - قم بإعداد رسائل تواصلية تبين أهمية التغيير، على أن تتميز هذه الرسائل بأنها:

1- تهيئ السياق العام فى المنظمة لقبول التغيير وإجرائه.

2- تركز على لماذا؟ ولماذا الآن على وجه التحديد؟ وماذا؟ وكيف سيتم التغيير؟

3- تركز على جوهر قضية التغيير فى المنظمة وجعله واضحا وجاذبا للانتباه.

ب- اجعل تلك الرسائل بسيطة، وذلك عن طريق :

1- استخدام جمل قصيرة وواضحة ومحددة.

2- تجنب استخدام المصطلحات والجمل الفنية والمتخصصة أو غير المفهومة للجميع.

ج- استخدم الاستعارات والمجاز والأمثلة :

1- استخدم الصور لكى توضح للآخرين المستقبل الذى ينتظر المنظمة بعد التغيير.

2- استخدم الأمثلة والتناظر لتوضح المراحل المختلفة لعملية التغيير.

د- كرر، كرر، كرر:

1- استخدم كل الظروف والفرص والأنشطة اليومية وكل ما يتاح لك لتدعيم تلك الرؤية.

2- استمر فى دعم رسائلك من خلال عملية التغيير الصحيحة.

هـ- استخدم أكثر من أسلوب دعاية لنشر الرسائل :

1- اجعل الحديث عن عناصر ومقومات الرؤية "على كل لسان"، اجعلها جوهر أى تواصل داخل المنظمة، سواء التواصل الرسمى أو غير الرسمي.

2- اجعل كل المستويات الوظيفية فى المنظمة تبحث عن طرق وأساليب لتكرار تلك الرسائل ودعمها.

و- اجعلها متعددة الاتجاهات

إن رؤية التغيير تظل نشطة إذا أصبحت جزءا من تفاعلات العاملين. وبالتالي: شجع من تستطيع من الأفراد ليتحدثوا عنها، فرادى، وأزواجا، وفى مجموعات، وبين العمال والمديرين، وبين المديرين والعملاء، وبين الإدارة العليا والعمال..الخ.

ز- اجعل هناك روابط بين خطوات التغيير

اشرح بوضوح كيف أن كل خطوات التغيير تهدف إلى تحقيق هدف واحد هو إنجاز الرؤية.

ح- اجعل سلوك قادة المنظمة يخدم ما تقدمه من رسالة تواصلية :

1- تأكد أن سلوكيات قادة المنظمة وقراراتهم تتسق مع هذا التوجه الجديد المنشود.

2- حدد بوضوح كل جوانب عدم الاتساق والتناقض التى تلاحظها.

3- اسع إلى تعديل ذلك وحاول دائم أن تكون حالة الاتساق هى السائدة والموجودة.

4- اجعل فريق قيادة التغيير يمارس دور النموذج أو القدوة، ويصدر السلوكيات التى نتوقعها من الآخرين.

ط- اجعل كل جوانب العملية التواصلية متكاملة

ركز على أن تكون كل عمليات التواصل وأشكاله ودرجاته داخل المنظمة، مركزة على الرسالة الأساسية المراد إيصالها للآخرين.

ومن الجوانب المهمة فى جهود التواصل بخصوص رؤية التغيير ضرورة ألا يكون تواصلا من طرف واحد، بل لا بد من معرفة مردود تلك الرؤية لدى العاملين ومدى تفهمهم وتقبلهم لها. ولإنجاز ذلك بنجاح يمكنك إتباع الآتي:

1- ركز على المجموعات المؤثرة والمحورية، واعتمد على المقابلات الفردية والجماعية، وجمع الآراء والتقويمات ووجهات النظر المختلفة حيال تلك الرؤية.

2- اسأل كل من يمكنك سـؤاله مـن العـاملين عـن انطباعـاتهم وردود أفعـالهم واسـتفسر منهم عن آرائهم فيما يحدث.

3- تابع ما يحدث لهذا العائد (ردود أفعال العاملين) من تغير أو اختلاف عبر الوقت.

4- استمع..... استمع...... استمع.

(2) إجراء مناقشات وحوارات مستمرة مع العاملين

من الواجب أن يكون هناك حوار متواصل بين فـرق قيـادة التغيـير مـن ناحيـة، وبـين العاملين فى المنظمة من ناحية أخرى، وذلك عبر جميع خطوات التغيـير. والغـرض مـن هـذا الحوار هو أن القيادات تَطَّلع أولا بأول على ما قد يجعل البعض يـرفض التغيـير أو يقاومـه، وكذلك تعمل على زيادة التزام العاملين بالتغيير، وذلك من خلال:

أ - معرفة استجابات العاملين لما يحدث من تغيير فى المرحلة المعنية.

ب- تهيئة العاملين للاستيعاب الكامل للتغيير الذى يحدث.

والواقع أن الاستمرار فى هذا الحـوار مـع العـاملين فى المنظمـة، ربمـا يكـون أمـرا شـاقا لفريق قيادة وتوجيه التغيير، لأن عملية التواصل عادة ما تكون:

أ - تستهدف مجموعات مختلفة لكل منها حاجاتها ورغباتها الخاصة.

ب- متعددة المستويات، بحيث تتم بصور ودرجات مختلفة.

جـ- تتضمن استخدام أنواع عديدة من المعلومات فى أشكال مختلفة.

د- تتضمن استخدام أنماط متعددة من تكنولوجيا المعلومات.

وباختصار فهى ليست سهلة؛ نظرًا لأن ما يحكمها هو التنوع والتعدد، وليس الأحاديـة والبساطة.

(3) انخراط المنظمة فى جهود التغيير

التواصل الجيد يرفع مـن قيمـة القـرارات التـى نريـد توصـيلها للعـاملين مـن خلاله، ويرفع كذلك من قوة التزام العاملين بتلك القرارات. وعملية التزام العـاملين هذه لا تتم فى خطوة واحدة، بل تحدث تدريجيا كلـما انخرطـوا فى عمليـة التغيـير بمختلف خطواتها ومراحلها. فكلـما تقـدم التغيـير فى مسـاره السـليم والمـأمول، زاد انخراط العاملين فيه والتزامهم به، وزادت قناعتهم بـالمجهودات والممارسـات التـى

يقومون بها لتنفيذه. ولكى يحدث هذا الانخراط، فيجب أن يكون التواصل فى المنظمة واضحا ومستمرا ومستجيبا لوجهات نظر العاملين.

وهناك بعض الإرشادات لكيفية إجراء حوارات ومناقشات إيجابية وفعالة هى:-

أ - تحديد عملية التواصل

بعد أن حددت جمهورك الذى تهدف إلى التواصل مع أفراده، وما يجب أن توجهه رسائلك التواصلية إليهم، وقسمته إلى مجموعات يصبح من السهل أن تركز على طبيعة العملية التواصلية لكل مجموعة من تلك المجموعات، وتحدد ماذا يجب أن يقال لتلك المجموعة، وكيف يقال، وكيف يتم توصيله لهم..الخ. فتقسيمك للعاملين (الجمهور المتلقى للرسائل الاتصالية) إلى مجموعات لكل منها خصائصها وظروفها ووضعها بالنسبة لعملية التغيير، يساعدك فى التحديد الدقيق لخطة عملية التواصل، ومن ثم تحقيقها لأهدافها المأمولة، وذلك طبقا لأداة القياس التالية (17-1).

أداة قياس رقم (17-1)

تحديد خطة التواصل

التواصل	جوهر الرسالة الاتصالية وتفاصيلها	المجموعة المستهدفة	موعد بدء عملية التواصل	قناة الاتصال	المسئوليات			المكانة أو المركز
					إعداد وتكوين الرسالة	مراجعتها وتحسينها	نقلها بما هى عليه	

وعلى ذلك، فالمعلومات التى تجمعها بالأداة السابقة تساعدك فى الوصول إلى إجابات دقيقة عن مجموعة من الأسئلة مثل:

1- ما المعلومات التى نريد توصيلها للمتلقين (العاملين المشاركين فى التغيير)؟

2- ما الاستجابات المرغوبة التى نريدها منهم كرد فعل لتلك الرسائل؟

3- ما الاستجابات المحتمل صدورها منهم كرد فعل لتلك الرسائل؟

4- كيف يمكن نشر تلك المعلومات فى المنظمة؟

5- ما أنسب قناة اتصال لنقل تلك المعلومات ونشرها؟

6- من الذى يجب أن يوصل أو ينقل تلك الرسالة؟

7- كيف يمكن قياس الاستجابات لتلك الرسائل؟

8- كيف يمكن متابعة ما يحدث من تغيرات فى تلك الاستجابات؟

9- كيف يمكن قياس مدى فاعلية عملية التواصل بشكل دقيق؟

وعلى ذلك فالأداة السابقة صممت لكى تساعدك فى تحديد الرسائل المراد توصيلها لمختلف جماعات المتلقين، ومن هم المتلقون على وجه التحديد، وما هى قنوات الاتصال الممكن استخدامها، وهل الوقت المقترح لتقديم الرسالة متناغم ومتسق مع المرحلة التى وصل إليها قطار التغيير؟ هذا مع ضرورة أن يكون واضحا أن هذه الأداة ليست جامدة، بمعنى أن المعلومات التى نجمعها بواسطتها لا تظل ثابتة، بل علينا أن نتعامل معها على أنها وثيقة حية ومرنة، أى تتطلب منا دائما المراجعة والتحديث بشكل يتوازى مع ما يشهده مسار التغيير من تقدم.

ب- تعديل التواصل عبر خطوات التغيير

كلما تقدمت عملية التغيير فى مسارها زاد معدل سرعتها، بمعنى أن معدل سرعة التغيير عادة ما تكون أقل فى المراحل الأولى، وبتقدم التغيير ونجاحه يزداد معدل سرعتها. ويصاحب ذلك زيادة فى حجم القلق فى المنظمة. ولا بد أن تتوافق جهود التواصل مع تلك التغيرات فى معدلات سرعة التغيير، بمعنى أن عملية التواصل لا يجب أبدا أن تكون ثابتة جامدة عبر مختلف مراحل التغيير، بل يجب أن تتغير لتتواءم مع طبيعة المرحلة التى قطعها التغيير. وعلى سبيل المثال، فإن العاملين فى المنظمة يبدأون رحلة التغيير من مستويات مختلفة من الالتزام. أى أن نقطة انطلاق كل منهم تختلف عن الآخر فى مدى جدية والتزام كل منهم بالتغيير، ويتقدمون أيضا بمعدلات مختلفة، فبعضهم ربما يظل نشيطا، مدعِّما للتغيير، وملتزما به، والبعض الآخر قد يتباطأ أو يخمد حماسه، والبعض الثالث ربما يعارض ويقاوم التغيير، والباقون ربما ينتظرون ويتابعون الموقف ليروا ماذا سيحدث على أرض الواقع، ومن ثم يحددوا موقفهم بناء على ذلك. وهذا يعنى أن جهود التواصل لن تخاطب جماعة واحدة، أو تسعى إلى تحقيق هدف واحد، بل لا بد أن تكون ثلاثية التوجه، ساعية إلى تحقيق ثلاثة أهداف:

1- السعى إلى تكوين جبهة عمالية كبيرة تشمل الغالبية العظمى من العاملين، هدفها تأييد التغيير ودعمه، على أن يحدث ذلك بأسرع ما نستطيع.

2- الحفاظ على التزام المؤيدين للتغيير واستثمار هذا الالتزام. أى أن نحرص على ألا تتحول تلك المجموعة من العاملين من ملتزمين ومنخرطين فى التغيير إلى مجرد مؤيدين له فحسب.

3- محاولة تقليل أعداد المقاومين ومواجهة حججهم وأفكارهم المضادة للتغيير، ودحض هذه الحجج والأفكار، والعمل على استمالتهم للتغيير وجذبهم إلى صفه، وذلك بأن نساعدهم – من خلال رسائلنا التواصلية لهم على وجه الخصوص – على أن يدركوا أهمية ومنطقية هذا التغيير، ومن ثم نحوِّل اتجاهاتهم السلبية نحو التغيير إلى إيجابية.

جـ- تفهم مقاومة التغيير والتعامل الملائم معها

الناس أعداء لما يجهلون، ومقاومة التغيير أو مقاومة الجديد استجابة انفعالية طبيعية ومتوقعة. والشيء المهم هو أن نعلم أيضا أن تلك المقاومة لها فوائد وإيجابيات يمكننا الاستفادة منها فى إدارة عملية التغيير منها ما يلي:

1- إن وجود مقاومة التغيير هو أول دليل على أن ما نمارسه من ضغوط فى اتجاه التغيير فعالة ومؤثرة، لأن الأفراد لا يرفضون أو يقاومون شيئا لم يصل إليهم ولم يشعروا به أو يدركوا أثره عليه.

2- إن هذه المقاومة فى حد ذاتها هى نوع من العائد يمكن الاستفادة منه فى تنقيح وتحسين رؤية التغير وخطته (لماذا يرفضون وما هى مبرراتهم ومن يؤثر فيهم ولماذا؟ وكيف نفند حجج الرفض لديهم....الخ.

3- إن المقاومين للتغيير أحد أهم مصادر الحصول على المعلومات التى يمكن توظيفها إيجابيا والاستفادة منها عبر مراحل التغيير المختلفة.

4- إن هذا الرفض وتلك المقاومة تمثل فرصة لاختبار مدى كفاءة رؤيتنا واستراتيجيتنا وأدواتنا وإمكانية إقناع المقاومين وتغيير اتجاهاتهم وجذبهم إلى صفوفنا ليكونوا من المؤيدين والمساندين للتغيير.

ونشير أخيرا إلى أن هناك نوعين من المقاومة والرفض للتغيير: الأول رفض يقوم على حجج وأسانيد منطقية يؤمن بها الرافض (أيديولوجية معينة كرفض الشيوعيين مثلا للخصخصة). والنوع الثانى رفض على أساس انفعالي دون أساس منطقى قوى يدعم ذلك، فقط هو رفض ربما لمجرد "الخوف" من هذا الجديد الذى نجهله. وبالطبع فإن الرافضين من النوع الأول يكون موقفهم أقوى وأعنف، ويصعب (اتصاليا) تغيير موقفهم واتجاهاتهم. أما النوع الثانى من العاملين فيمكن تحويلهم بسهولة إلى أنصار للتغيير، إذا عرفنا كيف نتواصل معهم، وماهية

المضامين الاتصالية التى يجب أن نخاطبهم بها...الخ. والخلاصة أن عليك كمسئول عـن إدارة التغيير أن تعرف: من يقاوم أو يرفض؟ ولماذا؟ وكيف نغير ذلك؟. المهـم ألا نتجاهـل - أبـدا- الرافضين للتغيير.

النتائج

يمكنـك أن تعـرف أن جهـودك فى عمليـة التواصـل قـد نجحـت وحققـت أهـدافها إذا لاحظت وجود العلامات والمؤشرات التالية:

1- أن الغالبية يفهمـون الرؤيـة بـنفس الشـكل (أى حالـة مـن الفهـم المشـترك)، وكـذلك يفهمون الخطة الاستراتيجية المصاحبة لها.

2- أن الصورة المستقبلية للمنظمة (طبقا للرؤية) واضحة لدى الجميع، وهو ما يـؤدى إلى رفع دافعية الجميع وتضافر جهودهم نحو التغيير.

3- وجود ترحيب ورضا بالأسـاس المنطقـى للتغيـير الـذى قدمتـه فى رؤيتـك، وهـو الـذى يساعد العاملين على أن يشعروا بالحاجة للتغيير ويصبحوا ملتزمين بالتوجه الجديد.

4- انخفاض المقاومة للتغيير.

5- مزيد من الثقة فيما يبذل من جهود للتغيـير، وكـذلك الثقـة فى الأفـراد المسـئولين عـن قيادة التغيير فى المنظمة.

الخطوة الخامسة: التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير

بعد أن فهم العاملون رؤية التغيـير، وبـدءوا بالفعـل الـتصرف فى ضـوئها يكـون دورك كمسئول عن التغيير هو إزالة أى صعوبات وعقبات تعترض طريقهم، وعليـك أن تفعـل كـل ما يجعل مسيرة التغيير مستمرة وتملأ العاملين بروح التفاؤل والثقة.

هدف الخطوة

بوضعك لرؤية تغيير واضحة ومحددة، تكون قد قدمت المبرر القـوى للعـاملين للقيـام بـالتغيير المـأمول. ولكـن إذا أردت مـن العـاملين أن ينفـذوا تلـك الرؤيـة ويحولوها إلى واقع حي، فيجب ألا تكتفى بمجرد تقديم الرؤيـة فحسـب، بـل لا بـد أن تزود العاملين بالوسائل والأدوات التى تمكنهم من تحقيق تلـك الرؤيـة. والهـدف الأساسى من تلك الخطوة فى عملية التغيير هو تمكين أكبر عدد ممكـن مـن العـاملين فى المنظمة من التغيير، وذلك بإزاحة العوائق والصـعوبات التـى تحـول بيـنهم وبـين التنفيذ العملي لرؤية التغيير. والذين قرءوا كتابي "جوهر التغيـير" و"قيـادة التغيـير"،

سوف يلاحظون أننا نطلق هنا تسمية مختلفة على الخطوة الحالية غير تلك التسـمية التـى أطلقناها فى الكتابين السابق الإشارة إليهما. فنحن نسميها هنا "التمكن من الممارسة والأداء" وليس "التفويض". والسبب فى ذلك أن الكثيرين ممن قرأوا الكتابين السابقين يرون أن إزاحة العوائق والصعوبات تعبر أكثر عن التمكن من تعبيرها عـن التفـويض. وبالإضـافة إلى ذلـك، فقد سمعت من الكثيرين أن كلمة التفويض لا تؤدى المعنى الذى نقصده تماما، وأن كلمـة التمكن هى المناسبة للتعبير عما نقصده بتلك الخطوة من عملية التغيير.

الإجراءات

يتضمن تمكين المشاركين فى عملية التغيير من التنفيذ الفعلى له جانبين:

الأول: إزالـة الصـعوبات والمعوقـات التـى تعـترض قيـامهم بتلـك الإجـراءات الفعليـة. والثاني: تشجيعهم على المخاطرة والابتكار. وفيما يلى تفصيل ذلك:

(1) إزالة الصعوبات والمعوقات

هناك أربعة أنواع من المعوقات يمكن أن تواجهنا عند التنفيـذ الفعـلى لرؤيـة التغيـير، ويجب مواجهتها والتغلب عليها لنجـاح هـذه العمليـة. وتتعلـق تلـك المعوقـات بكـل مـن الهيكل التنظيمي، ونقص المهارات، والأنساق التنظيميـة، ووجـود قـادة ومـديرين يقـاومون عملية التغيير، وهو ما نعرض لتفاصيله كما يلي:

أ - الهيكل التنظيمي

يكون الهيكل التنظيمى فى بعض الأحيان هو الصخرة التى تتحطم عليها جهود التغيير، بل ويعوق عمليات التواصل فى المنظمـة. وعـادة مـا يحـدث ذلـك فى حـالات التغيـير التـى تستلزم تضافر جهـود مجموعـات مـن العـاملين فى إدارات وأقسـام مختلفـة فى المنظمـة، فى الوقت الذى تكون فيه السلطات فى تلك المنظمة ومراكز التحكم فى المـوارد اللازمـة للتغيـير مبعثرة فى المنظمة أو محل تنازع بين أطراف كثيرة وغير محـددة بالشـكل الملائـم. وهـو مـا يؤدى إلى تداخلات وقرارات متضاربة، وأحيانا متصارعة تعوق إنجاز أى تغيير مأمول.

وقد توجد كذلك صعوبات أخرى مرتبطة بالهيكل التنظيمى مثل:

1- العزلة بين الوحدات الوظيفية المختلفـة فى المنظمـة. إذ تبـدو كـل منهـا منغلقـة عـلى نفسها، ولا علاقة إيجابية لها بالوحدات الأخرى. ويؤدى هذا الوضع إلى اختلاف الرؤى وتعدد الأولويات وتضاربها.

2- لا يتواصل العاملون فى تلك الأقسام والوحدات بالطرق والأساليب الملائمة.

3- يكون معظم المديرين فى المستوى الأوسط من النمط المتشدد، والراغب فى السيطرة والتحكم فى كل كبيرة وصغيرة، ولا يعطى للعاملين أى قدر من حرية التصرف حتى فى أبسط المواقف، ويصر دائما على أن تكون كل القرارات من خلاله.

وفيما يلى بعض الأساليب التى تساعد فى التغلب على هذه النوعية من الصعوبات والمعوقات التنظيمية:

1- اربط السلطة بالمسئولية ولا تسمح بوجود سلطة دون مسئولية، وأن يتوازى حجم السلطة مع حجم المسئولية واجعل ذلك معلوما وواضحا للجميع.

2- حدد جهة واحدة تكون هى المسئولة عن توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير.

3- وضح الأولويات واجعلها واحدة لدى الجميع، بحيث لا يكون هناك خلاف حولها، وحلّ أية نزاعات يمكن أن تنشأ بهذا الخصوص فى الوقت المناسب.

4- قلل من التداخل بين المجموعات حتى لو اضطررت إلى تجميع كافة المجموعات التى تقود التغيير وجعلها مجموعة قائمة بذاتها، بصرف النظر عن تخصصاتها أو الأقسام التى تعمل فيها.

5- حاول بقدر ما تستطيع خلق هيكل تنظيمى يتسق مع رؤية التغيير. وركز على ما تتضمنه تلك الرؤية من مسئوليات الأفراد والمجموعات المختلفة وموارد التغيير والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير والجهة المسئولة عن ذلك.

ب- المهارات

إن أى تغيير، وبخاصة لو كان واسع النطق أو شاملا فى منظمة ما، يعنى بالضرورة تغييرا فى مهارات العاملين فى تلك المنظمة. فالوضع الجديد والمنشود من التغيير يتطلب معارف ومهارات وقدرات واتجاهات جديدة ومختلفة عن تلك السابقة على التغيير. ولا شك أن نقص تلك المعارف والمهارات الضرورية ربما يبطئ، إن لم يوقف تماما التمكن من التغيير، أى ممارسة السلوكيات الواقعية اللازمة لتنفيذه. وتلك بعض المقترحات التى تفيد فى هذا الشأن:

1- حدد بوضوح المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التى يجب أن يتحلى بها الأفراد ليتمكنوا من النجاح فى تنفيذ رؤية التغيير.

2- قم بزيارة منظمات أخرى تم فيها تطبيق تلك المهارات والمعارف والقدرات الجديدة واستفد من تجربتهم.

3- تعرف من الأفراد الذين سوف يمارسون العمل الجديد فى منظمتك لإنجاح التغيير على طبيعة المهارات التى توجد لديهم وماهية التدريب الذى يحتاجونه لكى يحققوا النجاح المأمول.

4- اختبر كيف يمكن للمهارات الجديدة أن تؤدى دورها فى سياق عمل استكشافي.

5- أعدَّ برنامجا تدريبيا للعاملين فى منظمتك لتنمية تلك المهارات وراعِ فيه ما يلي:

- أن يكون فى الوقت المناسب: فالتدريب لا يجب أن يكون فقط لمجرد مساعدة الأفراد على البدء فى أداء أدوراهم الجديدة فى عملية التغيير، بل يجب أن يساعدهم أيضا على الاستمرار فى تلك الأداءات والتقدم بها بشكل متوازٍ لمسار عملية التغيير، وحل ما يواجههم من مشكلات عبر هذا المسار.

- أن يركز على المهارات الفعالة: لا يجب الاكتفاء بمجرد التدريب على المهارات التقنية فى حد ذاتها، بل من الضرورى التدريب على المهارات الاجتماعية جنبا إلى جنب مع المهارات التقنية وتوظيفها بالشكل المطلوب من أجل إحداث التغيير والتحول المرتقب. هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يشتمل هذا البرنامج التدريبى على مهارات قيادة التغيير وإدارته لكى يتقبلوا البيئة الجديدة بعد التغيير، ويؤدوا عملهم فيها بأفضل صورة ممكنة.

- أن يستخدم فيه الأسلوب الصحيح: وأحسن أسلوب هنا هو الاكتساب من خلال الممارسة الفعلية على أرض الواقع، وذلك على أساس التعامل الحى مع المواقف والأشخاص. ولا يجب أبدا الاكتفاء بالمحاضرات والدروس النظرية، فهذا وحده لا يؤدى إلى اكتساب المهارات وإنمائها.

ج- الأنساق

ترتبط صعوبات الأنساق التنظيمية بشدة بالصعوبات والمشكلات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وبعض الأنساق والعمليات التنظيمية مثل أساليب الإدارة وأساليب التدريب وكيفية التعامل مع المبدعين والموهوبين والأَكْفَاء فى المنظمة...الخ. فأحيانا ما ترسخ ما هو قائم وتحرص على وجوده واستمراره، وبالتالى تعوق أى محاولات للتغيير. وتلك بعض المؤشرات الدالة على أننا بصدد أنساق تنظيمية لا تساعد على التغيير أو على الأقل تبطئه وتعوق تقدمه:

1- تواجه أى محاولات من العاملين فى المنظمة تنم عن سعى نحو التغيير بالعقاب، وكذلك الأمر نفسه فى حالة ارتكاب أى خطأ مهما كان بسيطا.

2- لا تناسب معايير وأساليب تقييم الأداء المستخدمة حاليا فى المنظمة النتائج المرغوبة، التى نسعى إلى تحقيقها من خلال التغيير.

3- تركز تلك الأنساق وتدعم وتكافئ سلوكيات غير مهمة وغير ذات صلة بالسلوكيات التى ننشدها من التغيير.

4- تقوم نظم الترقيات على أسس شخصية (الولاء للرؤساء مثلا)، وبالتالى يمكن معاقبة من يسعى للتغيير وينادى به.

وفى مثل تلك الأجواء يجب إتباع الخطوات التالية والتى تهدف فى مجملها لتغيير معلومات ومعارف جموع العاملين فى المنظمة التى تتعارض مع رؤية التغيير:

1- اربط بين محكات تقييم الأداء والالتزام برؤية التغيير. فبزيادة الالتزام بتلك الرؤية يكون تقدير الأداء مرتفعا.

2- كافئ ماديا من يبدى التزاما برؤية التغيير ويسلك فى ضوئها.

3- أن تتم الترقيات على أسس موضوعية وبالاتساق مع رؤية التغيير.

4- تأكد من أن المنخرطين فى عملية التغيير هم بالفعل المتوافقون معه، أى أن من يتم اختيارهم هم الأفضل والأكثر ملاءمة للاحتياجات الجديدة للمنظمة.

د- وجود قادة ومديرين يقاومون التغيير

يعد وجود قادة ومديرين يقاومون التغيير من أصعب المشاكل التى ربما تواجهنا. فمن المفترض أن هؤلاء القادة هم الذين يجب أن نعتمد عليهم فى تنفيذ فعاليات التغيير. وعندما نواجه مثل هذا الموقف، فأول شيء يجب أن نفعله هو أن نحدد بمنتهى الدقة الرافضين أو المقاومين وأسباب الرفض أو المقاومة. وهناك بعض المؤشرات الشائعة التى توضح لك أن هناك من بين فريق قيادة التغيير مَنْ يرفضه أو يقاومه:

1- مَنْ يمنع وصول المعلومات والموارد اللازمة ويتعمد عرقلتها.

2- مَنْ يهاجم وينقد ويشكك فى مصداقية الآخرين الذين يؤيدون جهود التغيير ويقودونه.

3- مَنْ يرفض المشاركة والتعاون، متحججا بذرائع تبدو مقبولة ومهذبة، إلا أنه فى الحقيقة يقدمها كمبررات لعدم رغبته فى التغيير.

4- مَنْ يقلل من أهمية نشاطات الآخرين.

5- مَنْ يبدو متعصبا ويسلك وكأنه هو ومن معه يمثلون جبهة ضد الآخرين المؤيدين والمنخرطين فى التغيير ويتعامل من منطلق "يا إحنا يا هُمَّه".

6- يتعامل مع باقى أفراد فريق توجيه التغيير على أنهم خونة.

7- يتحكم فى مختلف القرارات وعمليات التواصل فى كل اتجاهاته، سـواء التـى يـتم مـن خلالها إرسال المعلومات أو استقبالها.

والواقع أن التعامـل مـع هـؤلاء القـادة، وخاصـة إذا كـانوا مـن المسـتويات الوظيفيـة المرتفعة فى المنظمة، يتطلب قدرا كبيرا من المهارة والتريث حتى لا يتفاقم الموقـف وتحـدث مشكلات أخرى. ويمكننا التصرف فى مثل تلك الحالات وفقا لما يلي:

أ - واجه تلك المقاومة بشكل مباشر، أى لا تتهرب منها أو تلتف من حولها، وتذكر أن من يعارض دائما هم الأفراد وليس المجموعات.

ب- ادخـل مـع المقـاومين فى مناقشـة صريحـة وموضـوعية، مركـزا عـلى أسـباب الـرفض والمقاومة.

ج- أعط الفرصة أكثر من مرة، وكلما كان ذلك متاحـا، لهـؤلاء المقـاومين ليغـيروا مـوقفهم، بحيث لا تقطع عليهم خط الرجعة.

د- احرص دائما فى تعاملك فى المنظمة على أن تكون واضحا وصريحا وعادلا ومستقيما.

هـ- ضع خطّا أحمرا لا يجب أن يتعداه هذا الرفض أو تلك المقاومـة، وتـدخل عـلى الفـور وبحسم حينما يكون أسلوب المقاومة غير مقبول وله تبعات سلبية خطيرة.

و- إذا تطلب الأمر تغييرا فى القيادة أو الإدارة العليـا، قـم بـذلك وبشـكل مبـاشر وواضـح وعادل فى الوقت المناسب.

ونؤكد مـرة ثانيـة عـلى أن اسـتخدامك للمقترحـات السـابقة للتغلـب عـلى مـا يواجـه التمكن من التغيير من عراقيـل وصـعوبات مرتبطـة بالقيـادات العليـا فى المنظمـة، يسـتلزم حنكة ومهارة وحرص. ويجب أن يكون واضـحا أن أعضـاء الفريـق الأسـاسى لتوجيـه التغيـير وقياداته لن يستطيعوا مهما كان إخلاصهم وقناعتهم بـالتغيير أن يزيلـوا جميـع الصـعوبات التى تقف أمام تمكين المشاركين فيه من تنفيذه بحذافيره على أرض الواقـع. وهنـا يجـب أن يكون تركيزهم على الصعوبات والعراقيل الكبرى والجوهرية. والمهم ألا ينتقل هؤلاء القـادة بالتغيير إلى مرحلة متقدمة تاركين صعوبات أو مشكلات فى المرحلة السابقة؛ لأن ذلك سوف يؤدى إلى حالة من التشكيك فى جدوى التغيير، سرعان ما تنتقـل إلى العـاملين الـذين سـوف يتشككون أيضا فى مدى التزام قادتهم بمشروع التغيير.

وأحد الأساليب التى تساعدك فى تحديد وتقدير كل من العوامل التى تدفع بعملية التغيير إلى الأمام، والأخرى التى تعوقه أو تجذبه إلى الخلف هو قياس أداء الأفراد المنخرطين بالفعل فى عملية التغيير، وذلك باستخدام ما يسمى "الخريطة السلوكية للعاملين المنخرطين فى التغيير"/ وهى أداة القياس التالية رقم (17-2)، والتى تحدد ما يجب أن نفعله للتغلب على الصعوبات التى تواجهنا، وتقف كحجر عثرة أمام نجاح التغيير.

أداة قياس رقم (17-2)

الخريطة السلوكية للعاملين المنخرطين فى التغيير

الجماعة التى ينتمى إليها العامل	وصف للسلوك	إذا كانت هناك مقاومة: فما أسباب ذلك؟ وإذا كان الحياد هو السائد: كيف نجعله مؤيدا؟ وإذا كان مؤيدا: كيف نزيد من تأييده؟	كيفية التعبير عن الرفض أو المقاومة	المطلوب أن نقوم به تجاه هذا السلوك	تاريخ انتهائنا من القيام بذلك

(2) تشجيع المخاطرة والابتكار

بمجرد أن تمت إزاحة الصعوبات الكبرى من أمام التغيير، وأصبح الطريق ممهدا لانطلاقه، فعلى قادة المنظمة أن يحثوا العاملين على التفكير الإبداعى والأداء بأساليب جديدة، وعليهم أن يساعدوهم على التخلص من العادات القديمة وأساليب الأداء العقيمة. ويمكن للقادة تشجيع العاملين على المخاطرة والتجديد والابتكار والتخلص من كافة أساليب الأداء غير الفعالة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الثمانية التالية:

أ - تشجيع نشاطات التجريب والاختبار طوال عملية التغيير. فالسماح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم الجديدة وتجريبها، يجعلهم يدركون أنهم فى مناخ آمن يسمح لهم بتقبل كل جديد، ومواجهة التوجهات التقليدية القديمة، وبالتالى

تتكون فى المنظمة "حالة عقلية" عامة محورها الاستمرار فى البحث عن الجديد الملائـم والاستمرار فى التغيير والتطوير.

1- كيف وأين يمكنك أن تحاول تجربة هذا الكلام الآن؟

2- كيف يمكنك أن تعرف مدى نجاحك فى جعل العاملين يبحثون عن كل جديد؟

ب- تعامل مع الفشل بشكل بناء. فسلوك القادة حيال الأفكار "العقيمة" أو غـير الناضجة أو ذات النجاح المحـدود التـى يطرحهـا العـاملون، هـو الـذى سيشـكل اتجـاه هـؤلاء العاملين نحو المخاطرة والابتكار.

1- ما الذى يجب عليك أن تتعلمه وتستفيده من تلك الفكرة؟

2- ما الذى يجب عليك أن تغيره وتقوم به بشكل مختلـف عـما كنـت معتـادا عليـه، بعد قراءتك لهذه الفكرة؟

3- كيف يمكنك تشجيع العاملين معك على المخاطرة؟

ج- دعم تبنى الأفكار الجديدة بالشكل الذى خرجت بـه دون نقـد لهـا أو تعـديل...الـخ. وتقبلها كما هى، ودعها تنمو تلقائيا.

1- تساءل دائما عن الأفكار الجديدة، وحث العاملين على التفكير الابتكاري.

2- أعط الفرصة لكل صاحب فكرة جديدة أن يعرف نتيجتها وآثارها.

3- شجع دائما اتخاذ الخطوات الأولى فى أى توجه غير تقليدى أو فكرة جديدة.

4- كافئ العاملين على أفكارهم الجديدة ومخاطرتهم.

د- واجه التفكير التقليدى بالبحث المستمر عن أفكار أخـرى جديـدة، ولا تتقوقـع داخـل التوجه التقليدى البالي.

1- كيف يمكنك أن تفعل ذلك بطرق وأساليب جديدة لم تكن تفعلها من قبل؟

2- ما الذى يفعله الآخرون فى مثل هذه الحالة؟

3- ما الذى يفعله الآخرون فى هذه الحالة، وتفعله أنت أيضا؟

هـ- اعمل على ابتكار مناخٍ جديدة فى كل موضع فى منظمتك، لكى تكون إطار عمل جديـد للتفكير الإبداعي.

1- انظر إلى ما يفعله المنافسون لك، وتعلم واستفد من ذلك.

2- قارن بين منظمتك ومنظمات أخرى، وتدبر نتائج تلك المقارنات.

3- ضع معايير جديدة للأداء فى المنظمة.

و- اجعل مناخ المنظمة متسما بالمرح والدعابة، بحيث يكون غير صارم. فنظـرا لأن أى عملية تغيير فى المنظمة يصاحبها عادة حالة من الشك والقلـق، لأن

العـاملين يتركـون عـاداتهم وأسـاليب عملهـم المألوفـة والمعتـادة لهـم، ويسـتخدمون أساليب عمل جديدة، كانت أهميـة أن نـوفر لهـم مناخـا مريحـا وهادئـا مـن الشـدة والصرامة يساعد على توليد مزيـد مـن الأفكـار الجديـدة بـلا خـوف أو قلـق، ويتسـم بالانفتاح والتقبل.

1- حاول أن تجرى مقابلاتك ولقاءاتك فى مواقـع جديـدة، وفى سـياقات مختلفـة، غـير التى اعتدت أن تجرى مقابلاتك فيها مثل مكتبك أو حجرة اجتماعاتك المعتادة.
2- اجعل تواصلك وتفاعلك مع العاملين متسما بروح الفكاهة والدعابة.
3- اعتمد على الحكم والأمثال والتشبيهات المجازية لتوصيل أفكارك للآخرين بوضوح.
4- جرب وسائل وأساليب جديدة لحل المشكلات، وأعد التفكير فى معتقداتك وأفكارك القديمة الثابتة، وقلب الأمور على أوجهها المختلفة.

ز- عندما تفكر فى حل أية مشكلة، فحاول دائما أن تطرح على نفسك عدة حلول مختلفة. واحرص دائما أن يكون أمامك عدد من البدائل الممكنة للحل ولا تكتفِ بمجرد الوصول إلى حل واحد فقط.

1- ما الشيء الجديد تماما والجريء الذى يمكن أن تفعله فى هذا الموقف؟
2- ما نقيض الشيء الذى اعتدت دائما أن تفعله فى هذا الموقف؟
3- ما الذى سوف يحدث إذا جربت استخدام هذا النقيض، بمعنى أن تتصرف بطريقة مضادة تماما لما اعتدت أن تتصرف بها فى هذا الموقف؟

ح- شجع ورحب بكل الأفكار القائمة على المخاطرة، واجعل هذا التشـجيع عـلى المخـاطرة مناخا عاما فى منظمتك، وابدأ بنفسك وكن قدوة للآخرين فى ذلك.

1- اطرح موضوعات وأفكارا للمناقشة، لم تكـن تطـرح مـن قبـل، ولم تكـن مسـموحا بجعلها موضوعا للمناقشة فى المنظمة.
2- قم بالسلوك التقليدى المعتاد فى مواقف وسياقات مختلفة.
3- استخدم أسلوبا جديدا لتكشف من خلاله للآخرين أنك ترحب بالأفكـار الجديـدة وتشجع على تجريبها.
4- استخدم الإيماءات الرمزية التى تتسم بالجدة والجرأة.
5- لا تدَّعِ المعرفة التامة، وَتَعَلَّم متى وأين وكيف تكشف عن وضعك ونواقصك.

النتائج

إذا تم تمكين العاملين فى المنظمة بالفعل من اتخاذ الخطوات العملية لتنفيذ التغيير، فسوف نلاحظ المؤشرات التالية:

1- يتلقى العاملون أفرادا ومجموعات التدريب المناسب والدعم القوي، ويتم منحهم كل التسهيلات وتهيئة كل الظروف التى تساعد على أداء عملهم "الجديد" بنجاح.

2- يبدى كبار المديرين التزاما قويا بتوفير الإمكانات والوقت اللازم لدعم جهود التغيير.

3- يتحمل الأفراد والمجموعات مسئولياتهم ولديهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لجعل التغيير أمرا واقعا يمارس فعليا.

4- تقوم المنظمة بدعم ومكافأة الأفراد الذين يسلكون بشكل متسق مع الرؤية، ولا تتم معاقبتهم أو لومهم فى حالات الفشل البناء "غير المقصود" الذى قد يحدث نتيجة المجازفة المحسوبة. أى لا عقاب على المبادرة والتجريب ومحاولات التجديد.

5- يتم تقييم أداء الأفراد على أساس ما يكشف عنه هذا الأداء من دعم لعملية التغيير، ودفع المنظمة للأمام فى هذا الاتجاه.

6- يتم التحديد الدقيق لأية معوقات وصعوبات ربما تقف ضد تمكين الأفراد من ممارسات التغيير، ويتم التعامل مع تلك المعوقات بكفاءة بحيث يتم إزاحتها والتغلب على آثارها السلبية.

الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

إذا كانت الخطوات السابقة قد تمت بنجاح، فسوف تظهر بعض الآثار الإيجابية لما تم من تغيير والمكاسب التى تترتب عليه، وهو ما يسعد العاملين ويزيد من ثقتهم فيما يبذلونه من جهود إنجاز التغيير، ويشعرهم بالنجاح وترتفع معنوياتهم ويواصلون بدافعية مرتفعة إتمام عملية التغيير. والواقع أنه دون تحقيق تلك المكاسب قصيرة المدى لما تم من تغيير، فإن جهود التغيير واستمرارها قد يواجهها الكثير من الصعوبات. ومن الضرورى أن تكون تلك الآثار الإيجابية أو المكاسب قصيرة المدى لما تم من تغيير واضحة لا لبس فيها أو غموض فى تأويلها وملموسة للجميع، وتعم آثارها وفوائدها على كل مَنْ شارك فى عملية التغيير.

هدف الخطوة

يتمثل هدف هذه الخطوة فى ضرورة تحقيق مكاسب قصيرة المدى لما تـم مـن جهـود من أجل التغيير. وهذا معنـاه الشـعور بالمزيـد مـن الثقـة والمصـداقية لمـا نقـوم بـه. فتلـك المكاسب هى الدليل المادى على أن ما تم بذله من جهد قـد بـدأ يثمـر. وبـدون ذلـك فـإن العاملين ربما يشعرون بالأسف والندم على الوقت والجهـد والمـال الضـائع فى عمليـة التغـير، وقد يفقدون الثقة فى العملية برمتها، ويصبح استمرارهم فيما يقومون بـه مـن جهـد محـل صعوبة وشك، وهو ما قد يعود بنا إلى الـوراء، حيـث نصـبح بصـدد مسـتوى مـنخفض مـن إلحاحية التغير وفقدان لقوة الدفع نحو التغيير. فالمنـافع والمكاسـب قصـيرة المـدى للتغيـير تحقق لنا ما يلي:

1- الدليل على كفاءة خطة التغير، وأن تلك الخطة يتم تنفيذها بالفعل.
2- هى رسالة لقادة التغيير والعاملين المشاركين تؤكد أنهم على الطريق الصحيح.
3- هـى رسـالة للرافضـين والمقـاومين للتغيـير بـأن مـوقفهم غـير سـليم، وتسـكت ألسـنة الساخرين من التغيير.
4- هى فرصة لالتقاط الأنفاس عبر مشوار التغير والاستعداد للخطوة التالية.
5- يمكن الاستفادة منها فى تعديل وتنقيح خطة التغير التى نعمل فى ضوئها.

الإجراءات

يمكنك تحقيق فوائد ومكاسب قصيرة المدى للتغيير، بإتباع الأساليب الأربعة التالية:

1- التخطيط لإحداث تحسينات ملموسة فى الأداء.
2- الإنجاز الفعلى لتلك الفوائد والمكاسب.
3- توصيل ما تحقق من مكاسب للجميع وجعلهم يرونها ويقتنعون بها.
4- ضم ما تحقق من مكاسب وفوائد إلى الخطة العامة للتغيير.

ونعرض لكل أسلوب من هذه الأساليب بقدر من التفصيل على النحو التالي:

(1) التخطيط لإحداث تحسينات ملموسة فى الأداء

إن جعل جهود التغير، سواء اسـتغرقت شـهورا قليلـة أو سـنوات عديـدة، تثمـر فوائد وإيجابيات ملموسة، أمر ليس بالسهل ويتطلب توازنـا دقيقـا وموضـوعيا عنـد تحديدنا لأهداف التغيير. فالأهداف بالغة الطموح خطأ وخطر، لأنها تستنزف الكثـير من الجهد المادى والـبشرى وتبعـد بنـا عـن أرض الواقـع ولا تحقـق أهـدافا واقعيـة.

وكذلك فالأهداف شديدة السهولة خطأ، فهى تعطى الفرصة للمتشككين والرافضين لتقوية موقفهم ووجهات نظرهم السلبية حيال التغيير.

وبناء على ذلك، فأول شروط تحقيق مكاسب جيدة قصيرة المدى من التغيير هو أن تكون أهدافنا معقولة ومتوازنة، وهو ما يجب مراعاته عند التخطيط لها. ولكى تكون الفوائد والمكاسب قصيرة المدى للتغيير فعالة ودافعة للمشاركين فى التغيير على مزيد من الالتزام والاستمرار، فلا بد أن تتسم بالآتي:

أ - أن تكون قابلة للقياس. وذلك أنه لكى تكون مقنعا، فلا بد أن يكون ما تم تحقيقه من إنجاز فى المنظمة قابلا للتقدير الكمي.

ب- أن تكون ملموسة ومحسوبة. فالعاملون فى المنظمة فى حاجة إلى أن يروا دليلا ماديا واقعيا على ما تم من تقدم فى جهود التغيير وفاعلية ما تحقق.

ج- تحدث فى الوقت المناسب. والوقت المثالى لظهور تلك الآثار الإيجابية قصيرة المدى هو خلال تسعين يوما من بدء جهود التغيير.

د- أن تعم على جميع المشاركين فى فعاليات التغيير، وكل من لهم صلة بذلك مثل عملاء المنظمة والمساهمين فيها.

هـ- أن تكون جزءا من الأهداف الكبرى المحددة للتغيير. وهو ما يعنى للجميع أن ما حققناه ليس شيئا منفصلا، بل هو جزء من كل متكامل، وهذا ما يدعم الرغبة فى الاستمرار لاستكمال التغيير وقطف الثمار كاملة.

و- ذات صلة مباشرة بموقفنا الحالي. بمعنى أن تلك المكاسب تعطينا مؤشرات حقيقية عن مدى موضوعية وواقعية رؤيتنا وخطتنا للتغيير، وإجراء ما يلزم من تنقيح أو تعديل فى ذلك.

ز- يجب أن يكون أكثر المستفيدين من تلك المنافع والمكاسب، هم أولئك الذين يعتمد عليهم التغير فى خطواته التالية.

(2) الإنجاز الفعلى لتلك الفوائد والمكاسب

إذا كان أعضاء فريق التوجيه الرئيسى المكون من القيادات العليا هو الفاعل الأساسى فى متابعة تنفيذ الرؤية والاستراتيجيات والخطط الخاصة بالتغيير، فإن فرق التوجيه الميداني والعاملين فى الأقسام والإدارات المختلفة فى المنظمة هم الذين يتولون فعليا تحقيق تلك الفوائد والمكاسب قصيرة المدى لعملية التغيير. ولكى يمكنهم القيام بذلك، فيجب مراعاة الخطوات التالية:

أ - إقامة ورش عمل يتم فيها التحديد الدقيق لتلك الإيجابيات قصيرة المدى.

ب- تحديد المهام النوعية والأداءات الفعلية التى يترتب على أدائها تحقيق تلك الفوائد قصيرة المدى. هذا مع مراعاة أن يكون كل من الأهداف قصيرة المدى والمهام اللازمة فعليا جزءا من الخطة الكبرى للتغيير.

ج- التحديد الواضح والدقيق للأدوار والمسئوليات سواء للأفراد أو الجماعات.

د- تحديد دور ومسئولية كل فرد من أفراد فرق التوجيه بخصوص متابعة تنفيذ تلك المهام اللازمة لتحقيق تلك الأهداف قصيرة المدى.

هـ- التأكد من أن نظم القياس والتقدير المستخدمة قادرة على الكشف بدقة عن أى تقدم أو مكاسب قد تحدث.

ومن أحسن الأساليب التى تساعدنا فى تحديد الفوائد قصيرة المدى للتغيير والتى يؤدى تحقيقها إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وبالتالى استكمال مسيرة التغيير بنجاح، هو أن نعد ما يسمى "مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة من التغيير". ويتم ذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين فى المنظمة حول توقعاتهم لتلك المكاسب، يتم من خلاله تقديم سؤال أساسى هو: ما المكاسب السريعة التى تتوقعها من عملية التغيير؟ وذلك فى ضوء عاملى سهولة أو صعوبة التحقيق، ومقدار الأثر الإيجابى لتحقيقها. وبناء على نتائج هذا الاستطلاع نكون المصفوفة التالية التى توضحها أداة القياس رقم (17-3):

أداة قياس رقم (17-3)

مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة

مدى سهولة تحقيق الهدف: 5 صعب — 3 — 1 سهل

أ - صعبة التحقيق ب- أثرها الإيجابى قوي (1)	أ- صعبة التحقيق ب- أثرها الإيجابى ضعيف (2)
أ - سهلة التحقيق ب- أثرها الإيجابى قوي (3)	أ - سهلة التحقيق ب- أثرها الإيجابى ضعيف (4)

كبير 5 — 3 — صغير 1

مقدار الأثر الإيجابى المترتب على تحقيق الفوائد قصيرة المدى

وبعد ذلك نركز جهودنا على إنجاز تلك المكاسب التى لا يتطلب إنجازها مجهودا كبيرا وفى ذات الوقت لها أثر إيجابى قوى (الخلية رقم 3). وكذلك يجب أن نختار بعض الأهداف التى تتطلب مجهودا بسيطا وذات أثر إيجابي بسيط (الخلية رقم 4) بشرط ألا يكون ذلك متعارضا مع خطتنا العامة للتغيير.

وبعد أن نعد تلك المصفوفة، وبالتالى نحدد المكاسب قصيرة المدى للتغيير والتى يؤدى تحقيقها إلى دفع عملية التغيير إلى مزيد من التقدم والاكتمال نحدد – كما أشرنا منذ قليل – المهام النوعية العملية اللازمة لتحقيقها على أرض الواقع وأدوار ومسئوليات الأفراد والجماعات، وكذلك المدة الزمنية التى يجب أن ننجز فيها ذلك.

(3) توصيل ما تحقق من مكاسب للجميع وجعلهم يرونها ويقتنعون بها

بنفس المبادئ التى عرضنا لها تفصيلا فى الخطوة الرابعة (التواصل) فإننا يجب أن ننقل وبأسرع ما يمكن تلك المكاسب قصيرة المدى التى حققناها إلى كل من يهمه الأمر. أى أن يعرف الجميع، سواء داخل المنظمة أو خارجها، من المتعاملين معها والمتأثرين بما يجرى فيها، أن ما تم إنجازه من تغيير حتى الآن قد أثمر وأدى إلى عدد من الفوائد والمكاسب. فالتواصل بخصوص تلك المكاسب قصيرة المدى للتغيير يهدف إلى ما يلي:

أ - يزيد من مصداقية ما نقوم به من تغيير.

ب- يحقق مزيدا من الدعم والتأييد.

ج- يثبت بالدليل أن هناك تقدما يحدث.

أما بخصوص من يجب أن تصل رسالتنا الاتصالية لهم، فهم أفراد أى جماعة يمكنها أن تُدعمٍّ موقفنا وتساندنا مثل:

أ - القادة الذين يمدوننا بالموارد اللازمة لاستمرار التغيير.

ب- العاملون فى المنظمة الذين يتأثرون بما يحدث من تغيير.

ج- المقاومون والمعترضون على التغيير، فذلك ربما يؤدى إلى تعديل موقفهم وتغيير اتجاهاتهم السلبية.

د- المؤيدون حتى نجعلهم أكثر تأييدا.

أما عن مضمون الرسالة الاتصالية، فيجب أن يركز على:

أ - إظهار أن ما تم إنجازه يدعو للفخر والحماس نحو التغيير.

ب- أن تلك الفوائد والمكاسب هى نتيجة مباشرة لما تم من تغيير، وليست راجعة إلى أية أسباب أخرى.

جـ- أن تلك الفوائد تثبت صدق الرؤية العامة للتغيير.

د- التأكيد على أن المشوار لم ينته وأن التغيير لم يكتمل بعد.

هـ- توضيح الأهداف الأخرى المتبقية، والتى سوف يتم تحقيقها فى المراحل التالية.

أما عن الوسائل الفعالة لنقل ونشر تلك الرسائل الاتصالية، فيمكن الاعتماد فيها على:

أ - الراعي الرئيسى (المسئول الأول) لعملية التغيير (رئيس أو مدير المنظمة مثلا).

ب- أعضاء فريق التوجيه.

جـ- الأفراد الذين كانوا يرفضون ويقاومون التغيير فى البداية، ثم أصبحوا من المؤيدين له والمنخرطين فيه بعد ذلك.

د- العملاء الراضون عما تم إنجازه.

هـ- النسق الذى يتيح البيانات الثابتة.

و- محاولة اختبار جادة يمكن رؤيتها.

(4) ضم ما تحقق من مكاسب قصيرة المدى إلى الخطة العامة للتغيير

لا شك أن النتائج قصيرة المدى للتغيير - سواء كانت إيجابية أو سلبية – تمدنا بمعلومات ومؤشرات مهمة حول رؤيتنا للتغيير وما تم من مجهودات لتحقيق تلك الرؤية. فالنتائج قصيرة المدى لما تم من تغيير، يجب أن تمدنا بتساؤلات عن عدد من جوانب عملية التغيير، وبالتالى تسهم فى إرشادنا إلى الاتجاه الصحيح الذى يجب أن تمضى فيه جهود التغيير. والتساؤلات التى يجب أن نجد إجابة عنها فى المكاسب قصيرة المدى للتغيير هي:

أ - هل أهدافنا من التغيير (والتى حددناها سابقا) قابلة للتحقق الفعلى على أرض الواقع؟

ب- هل رؤيتنا للتغيير طموحة أكثر مما ينبغي، أم أنها ضيقة ومتحفظة أكثر من اللازم؟

جـ- هل يتم تنفيذ خطة التغيير التى وضعناها؟ وما الدلائل على ذلك؟

د- هل خطة التغيير تغطى كل المواقع والمجالات فى المنظمة؟

هـ- هل جهود التغيير تتوزع بشكل صحيح على مجالات وأقسام المنظمة المختلفة، أم أن هناك تركيزا مبالغا فيه أو تقصيرا مبالغا فيه بالنسبة لأقسام أو إدارات معينة؟

و- ما الذى يجب أن نقوم به لنحافظ على ما تم تحقيقه من تقدم؟

ز- ما الذى يجب أن نقوم به لنحقق مزيدا من النجاح؟

ح- ما الذى يجب أن نقوم به حتى لا نتعرض لأى فشل؟

ط- ما أهم العوامل التى تساعدنا على التقدم والتحسن؟

ى- ما الذى يجب أن نمتنع عن فعله؟

ك- من الذى يجب أن نعطيه مزيدا من المسئولية؟

ل- من الذى يجب إبعاده عن المشاركة فى جهد التغيير فى المرحلة التالية؟

النتائج

بعد تحقيق عدد من الفوائد قصيرة المدى لما تم من تغيير، يجب على المنظمة تحقيق ما يلي:

1- الثقة فى خطة التغيير التى تقوم على رؤية تغيير صادقة، وعلى أسس ومؤشرات عيانية وملموسة.

2- الحصول على دعم وتأييد أصحاب المراكز العليا فى المنظمة الذين يمتلكون القوة والنفوذ.

3- زيادة قوة الدفع لجهود التغيير، بحيث يصبح أغلب الأفراد مؤيدين ومساعدين فى عملية التغيير.

4- زيادة دافعية فرق التوجيه والأداء بهمة، وتشجيع الآخرين على المشاركة فى جهود التغيير.

5- حالة من الشعور العام بالتفاؤل والسرور، نظرًا لما يراه الأفراد من تغيير يحدث وما يشعرون به من دافعية عالية، ورغبة فى مزيد من العمل الجاد لتحقيق الأهداف المأمولة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التغيير ومساندته

سمعت من خلال خبرتى الطويلة فى الاشتراك فى عمليات التغيير فى العديد من المنظمات والعمل كمستشار لها، الكثير عما يحدث فى تلك المنظمات فى مرحلة ما بعد تنفيذ التغيير، أى بعد انتهاء برنامج التغيير كاملا. فأحد القادة قال "أنا فخور بكل ما أنجزناه من عمل، لقد ظللنا شهورا نعمل عملا شاقا، ولا نرى إلا ضوءا بسيطا فى نهاية النفق، ثم نجحنا واجتزنا هذا النفق، عابرين إلى الجانب الآخر، والآن من حقنا جميعا أن نتوقف ونرتاح ونستمتع بالاسترخاء".

إن ما حدث فى هذه المنظمـة - نتيجـة لهـذا الاعتقـاد الخـاطئ لقائـدها عـن عمليـة التغيير- أنه فور انتهاء البرنامج عاد أعضاء فريق التغيير إلى أعمالهم المعتادة، وانشغل قـادة المنظمة بموضوعات ومشروعات جديدة، وبعد ستة شـهور عـادت المنظمـة إلى المربـع رقـم واحد (مرحلة ما قبل تنفيذ التغيير)، وبدأ الجميع من القادة وأعضاء فريق التغيـير يتسـاءل مندهشا عما يحدث: كيف عادت الأمـور إلى مـا كانـت عليـه قبـل التغيـير، رغـم أن تنفيـذ برنامج التغيير قد تم بنجاح؟ وماذا حدث؟

إن الخطأ الذى تقع فيه القيادة وفريـق التغيـير هنـا هـو اعتقـادهم أن نهايـة رحلـة التغيير تنتهى بمجرد تنفيذ البرنامج، ودون أن يهتموا ويدركوا أن هذا لا يكفي، بل لا بـد أن يظل العمل قائما حتى يتم "استيعاب" هذا التغيير، بحيث يتأصل فى المنظمة، ويصـبح جـزءا أساسيا من نسيجها. إن نهاية العمل ليست بلوغ الجهة الأخرى من النفق كـما يعتقـد هـذا القائد، وإلا سوف يرتد الجميع إلى الوراء مرة ثانية والعودة إلى نقطة الصفر.

إن الاعتقاد الخاطئ بأن تنفيذ برنامج التغيير أو اسـتكماله هـو نهايـة المطـاف، يوجـد لدى بعض القادة، وبعض فرق التغيير عندما:

1- يعتقدون – خطأ – أنه ما دام الجانب التقني فى التغيير قد تم، فـإنهم أدوا مـا علـيهم وانتهى دورهم.
2- يعتقدون – خطأ – أنه يصعب على أى برامج تغيير جديدة أن تمحو آثار هـذا الإنجـاز الكبير الذى حققوه.
3- يعتقدون – خطأ – أن الآخرين يدركون الأشـياء ويفهمونهـا، كـما يـدركونها هـم، وأن إمكانات الآخرين تماثل إمكاناتهم هم.
4- لا يعرفون ظاهرة "منحى التعلم" والتى تعنى أن هبوط الأداء بعد وصوله للذروة هو أمر حتمي. فمهما كان التخطيط والتدريب والتنفيذ للتغيير جيدا، فلا بـد أن يتـدهور الأداء بعد ذلك. وبالتالى فالأمر يحتاج إلى متابعـة ودعـم حتـى لا يضـيع هـذا التغيـير سدى.

إن الخطوتين السابعة والثامنة تؤكـدان دائمـا ضرورة المحافظـة عـلى اسـتمرار دافعيـة التغيير والشعور بمدى إلحاحيته، حتى يمكن تثبيت آثـار التغيـيرات التـى تـم تنفيـذها. وفى قراءتك لهاتين الخطوتين الأخيرتين، فكـر فى كيـف يمكـن أن تسـتفيد مـن الخطـوات السـت السابقة، وكيف يمكن لتلك الخطوات أن تساعدك لتقوية وضع التغيير الذى تسـعى جاهـدا إلى تحقيقه ومساندة استمراره.

الخطوة السابعة: عدم التوقف عن مواصلة جهود التغيير

بعد جني ثمار التغيير، وتحقيق المكاسب قصيرة المدى له، علينا أن نحافظ على استمرار الجهود التى نقوم بها، ودفعها فى اتجاه مزيد من التقدم. فلا بد أن تظل قوة الدفع قائمة لاستكمال تحويل الرؤية إلى واقع حي. ويجب أن يظل الجميع مدركا للحاجة إلى مزيد من التغيير. وكذلك يجب التخلص من كل العوامل التى تبين لنا (عبر الرحلة السابقة) أنها غير ضرورية ومعوقة لمسيرة التغيير. وأخيرا، علينا ألا نتعجل قطف الثمرة قبل نضجها التام، بحيث يتعين علينا الاستمرار بثبات لتنفيذ كافة أبعاد رؤية التغيير كاملة.

هدف الخطوة

لا شك أن المكاسب قصيرة المدى للتغيير تعطى للمشاركين فيه دفعة قوية وتساعدهم على تنفيذ التغييرات الأكبر والأعمق والتى ستحقق المكاسب الكبرى والأهداف الرئيسية للتغيير. إلا أننا يجب أن نكون على وعى تام بأن تلك المكاسب قصيرة المدى ربما تمثل مصدر تهديد وخطورة، وتتحول إلى نقمة بدلا من كونها نعمة، ويحدث ذلك إذا أدرك العاملون أن التغيير قد أثمر ثمارا يانعة رغم أنها ليست أكثر من فوائد بسيطة، وما قد يترتب على ذلك من انخفاض المعنويات تجاه استكمال العملية بالصورة المأمولة وضياع قوة الدفع، ونجد أنفسنا وقد توقفنا فى مكاننا وفشلنا فى التقدم نحو التغييرات الجوهرية والأساسية التى تحددها الرؤية.

فالفترة التالية لتحقيق المكاسب قصيرة المدى تعتبر فى منتهى الخطورة، إذ ربما يفقد فيها الكثيرون من قادة التغيير والمشاركون فيه تركيزهم وتنتابهم حالة من الاسترخاء الشديد. وبالتالى فإن للقادة فى تلك المرحلة الحساسة دورا مزدوجاً، فعليهم أن يستمروا فى توصيل دافعيتهم المرتفعة والتزامهم الكامل باستكمال التغيير إلى كل من المديرين والعاملين، وذلك حتى يستمر الجميع فى العمل الجاد بهدف التنفيذ الكامل لعملية التغيير، وعليهم أيضا متابعة وقياس ما يتم من تقدم بشكل دائم.

وباختصار يجب ألا نجعل المكاسب قصيرة المدى للتغيير تمارس آثارها فى الاتجاه السلبى بأن تؤدى إلى هبوط عزيمتنا وضعف قوة الدفع اللازمة لتنفيذ رؤية التغيير كاملة بغير نقصان، بل لا بد أن تستثمر آثارها الإيجابية فى مواصلة الجهود حتى تتحقق الأهداف المأمولة.

الإجراءات

قلنا إن قادة التغيير يجب ألا يفقدوا تركيزهم وأن يستمروا فى الضغط فى اتجاه التحفيز والمحافظة على الدافعية مرتفعة لدى العاملين المشاركين فى التغيير.

وعلى قادة التغيير فى الخطوة التالية لخطوة ما بعد تحقيق المكاسب قصيرة المدى للتغيير، أن يفعلوا كل ما يمكن أن يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

1- الاستفادة من المكاسب قصيرة المدى وتوظيفها لزيادة قوة الدفع لدى العاملين وزيادة مصداقية عملية التغيير والاتجاه نحو تحقيق الأهداف الكبرى من التغيير.

2- جعل أقسام وإدارات المنظمة تعمل معا بشكل متسق ومتناغم فى اتجاه استكمال خطوات التغيير ومتابعته والتأكد من مواصلة العمل كما ينبغي.

3- استخدام الأفراد والمجموعات المناسبين للحفاظ على قوة الدفع واستمرار العمل.

4- التأكد من أن التغيير تغلغل فى أداء العاملين فى كل المستويات الوظيفية، ومعرفة ردود الأفعال حول آثاره فى كافة تلك المستويات.

5- دعم ومساندة القادة والمديرين على مزيد من الانخراط فى عملية التغيير والالتزام باستكمال باقى مراحلها.

وفيما يلى عرض تفصيلى لكل جانب من تلك الجوانب الخمسة:

(1) السعى لتنفيذ وإنجاز الأهداف الكبرى للتغيير

إن تحقيق عدد من الفوائد قصيرة المدى للتغيير يُمَكن القادة والعاملين من:

أ - تعزيز المكاسب التى تحققت والتقدم للأمام بشكل أكثر حكمة وثقة. والإجابة الموضوعية عن السؤالين التاليين تساعد جدا فى تحقيق ذلك:

1- ما الدروس المستفادة من تحقيق تلك الأهداف قصيرة المدى للتغيير؟

2- كيف يمكن لتلك الدروس أن تؤثر فى التوجه المستقبلي للتغيير؟

ب- تغيير كل الأنساق التى لا تتوافق مع الرؤية الجديدة والوضع الناشئ عن تحقيق تلك المكاسب. وهنا يجب أن نركز على الجوانب الأكثر صعوبة والتى تشكل خطورة على استمرار مسيرة التغيير، وتعد - فى ذات الوقت- مكونا جوهريا فى التغيير الأكبر المنشود مثل:

1- العمليات: ما الذى يجب أن يتغير فى كل من العمليات وممارسات العمل والسياسات كي تصبح أكثر توافقا وانسجاما مع الرؤية؟

2- البناء: ما المسئوليات (توزيع الأدوار والمهام) التى نحتاج إعادة النظر فيها لتتوافق مع العمليات الجديدة؟

3- الجانب التكنولوجي: ما المعلومات التى نحتاجها لتدعيم وتقوية الوضع الحالى وما طبيعة التكنولوجيا التى نحتاجها؟

ويجب أن يكون هناك تكامل بين ما يتم من تغيير فى تلك الجوانب الثلاثة. ولا يجب أن يتم التغيير فى أحدها على حساب الجانبين الآخرين. وعلى قادة التغيير أن يفكروا فى منظمتهم دائما انطلاقا من أنها "نسق مفتوح وديناميي"، فهذا يساعدهم كثيرا فى تنفيذ التغيير واسع النطاق الذى يتطلب نظرة كلية للمنظمة.

(2) التآلف والتناغم والضبط بين أقسام المنظمة

يبين الجدول التالى رقم (17-4) النموذج الطبيعى لأى تحول تنظيمى أو عملية تغيير واسعة النطاق فى المنظمة:

أداة القياس رقم (17-4)
متابعة الجوانب الأساسية فى المنظمة عند إجراء التغيير

تعليمات الإجابة:

نقدم لك فيما يلى نموذجا لصحيفة متابعة للجوانب أو المناطق الأساسية فى المنظمة عند إجراء التغيير. ويشمل هذا النموذج مجموعة من الأسئلة مفتوحة النهايات، عليك أن تجيب عنها بصدق وأمانة بالشكل الذى يعكس واقع الحال فى منظمتك حتى يمكن الاستفادة من ذلك فى إظهار الصعوبات والمشكلات التى ربما توجد فى أحد هذه الجوانب أو المناطق/ ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

أداة القياس رقم (17-4)

الجوانب أو المناطق الأساسية	أسئلة تساعدك على كشف النقاب وإظهار الصعوبات والمشاكل التى ربما توجد فى الجانب أو المنطقة المعينة من جوانب المنظمة الأساسية
1- بناء وتصميم هيكل العمل فى المنظمة	أ - هل أدوار ومسئوليات الأفراد واضحة ومحددة، بحيث يعرف كل منهم دوره ومسئوليته فى العمليات الجديدة (عمليات التغيير)؟ ب- هل أدوار ومسئوليات الأفراد على درجة من المرونة، بحيث تسمح للأفراد بالتكيف مع الأساليب الجديدة للأداء والعمل؟ ج- هل بيئة العمل تشجع على التغيير؟
2- المتطلبات الخاصة بالمديرين	أ- هل التوقعات الجديدة (ما هو متوقع من التغيير) واضح للمديرين؟ ب- هل يفهمون جيدا ماهية التغييرات الجديدة؟ ج- هل يعرف كل منهم حدود دوره ومسئوليته بوضوح؟
3- قياس الأداء	أ- هل مقاييس الأداء الموجودة قادرة على قياس السلوكيات المرغوبة (المتوقع حدوثها بعد التغيير) وتقديرها بدقة؟
4- نظام الحوافز والمكافآت	أ- هل أنظمة الحوافز والمكافآت فى المنظمة تسمح بتدعيم السلوكيات والأداءات الخاصة بالتغيير؟ ب- هل هناك سلوكيات جديدة يجب أن تشجع وتُثاب؟ وهل هناك سلوكيات جديدة أخرى يجب أن تكف أو تثبط؟ ج- ما المكافآت أو المكاسب المخصصة للقادة والمؤثرين فى المنظمة؟
	د- ما المكافآت أو المكاسب سواء الرسمية (المنصوص عليها لائحيا) وغير الرسمية؟ هـ- ما الظروف والإنجازات التى تستدعى الترقية (قواعد الترقية)؟ و- هل العمال راضون عن نظام المكافآت الموجود؟
5- تحديد الأهداف	أ- هل أهداف الأفراد (الأهداف الفردية) تتسق مع الأهداف العامة للمنظمة؟

الجوانب أو المناطق الأساسية	أسئلة تساعدك على كشف النقاب وإظهار الصعوبات والمشاكل التى ربما توجد فى الجانب أو المنطقة المعينة من جوانب المنظمة الأساسية
6- المهارة والكفاءة	أ- ما المهارات الجديدة المطلوب إكسابها للأفراد؟ ب- ما المهارات الموجودة بالفعل الآن، وتعتبر قليلة القيمة وغير ضرورية؟
7- أنظمة الإدارة	أ- هل أنظمة الإدارة القائمة قادرة على قياس المتغيرات محل اهتمامنا، والتى نرغب فى أن تكون محل اهتمام المنظمة كجزء من عملية التغيير؟ ب- هل تتم الاستعانة بعمليات جديدة؟ وكيف سيتم قياسها وتقديرها؟
8- عمليات الاتصال	أ- ما المعلومات الجديدة التى يجب توفرها ونشرها على أوسع نطاق بين العاملين فى المنظمة؟
9- العلاقات	أ- هل بيئة العمل تسمح بوجود أنماط جديدة من العلاقات والتفاعل بين الأفراد، والأقسام المختلفة فى المنظمة؟

ويوضح الجدول السابق (17-4) كيف يتفاعل كل من البناء التنظيمى والجانب التكنولوجي والعمليات والتقويم والمكافآت والبشر معا ليترجموا الرؤية إلى أداء على أرض الواقع. وما نريد أن نؤكد عليه هو أن نجاح عملية التغيير فى تحقيق أهدافها الكبرى يستلزم التناغم والتنسيق بين كل تلك المكونات والجوانب التنظيمية. إن كثيرا من المنظمات عندما يريد إحداث تغيير، فإنها تركز على إحلال تكنولوجيا جديدة وتعديل فى العمليات وتهمل باقى المكونات. وهنا يحدث خلل شديد، حيث يظل العاملون يعانون من نقص فى المهارات والكفاءات ليتعاملوا مع تلك المستجدات التكنولوجية، وبالتالى يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

فلكى نحقق نتائج طويلة المدى فى المنظمة، لا بد من التعامل مع المكونات الجوهرية (المتحكمة فى الحركة وانسيابية الأداء فى المنظمة ككل) للتأكد من عدم وجود صعوبات تحول دون إتمام عملية التغيير واسع النطاق.

وأداة القياس رقم (17-4) تساعدك فى هذا الشأن، وتوضح لك كيف تتابع المكونات والجوانب التنظيمية المختلفة وما يحدث فيها من تقدم عبر مسيرة التغيير بمختلف مراحلها.

(3) استخدام الأفراد المناسبين للحفاظ على قوة الدفع واستمرار التغيير

بعد تحقيق المكاسب قصيرة المدى للتغيير، يكون لـدى قـادة التغيـير والمسـئولين عنـه معلومات واضحة عن الأفراد الذين ساهموا فى نجاحه ودفعه للأمام، والآخرين المعـوقين لـه والذين عارضوه. وفيما يلى بعض الاعتبارات الخاصة بالأفراد، والتى تـؤدى إلى أن تظـل قـوة الدفع للتغيير قائمة فى المنظمة:

أ - أعد التفكير المتأنى والتقييم للأفراد الذين أوكلت إليهم قيادة التغيير وإدارته، وبخاصـة فى المستويات الوظيفية الدنيا.

ب- فكر فى كيفية "إعادة تحفيز" من يشعر من القادة بالإجهاد نتيجة لما بذله من جهد فى المراحل السابقة.

ج- فكـر وحـدد الأفـراد الـذين يمكـن الاسـتعانة بهـم لمسـاعدة فريـق التوجيـه، وكـذلك المجموعات المؤثرة فى مسيرة التغيير.

د- حدد الأفراد الذين لا يزالون رافضين للتغيير أو مقاومين له.

هـ- حدد الأفراد الذين يجب استبعادهم من فرق توجيه وإدارة التغيير.

(4) التأكد من أن التغيير الذى تم كان واسع النطاق وفعالا

تمثلت التحديات الكبرى لخطوات التغيير السـابقة فى إثبـات أن التغيـير ضرورة ملحـة للمنظمة/ وأنه قابل للتنفيذ. أما الآن/ وبعد أن قطعنا هذا الشوط وحققنـا بعـض الفوائـد، فإن التحدى لم يعد متمثلا فى أن نجعل الأفراد يبدءون العمـل مـن أجـل التغيـير، بـل فى أن يظلوا ملتزمين برؤية التغيـير وخطتـه والتقـدم للأمـام لإكمالهـا. فعلينـا فى تلـك المرحلـة أن نشجع التفاعلات الإيجابية بين المجموعات والأقسام المختلفة فى المنظمـة، وأن نحـرص عـلى أن تكون تفاعلات بناءة تنقل آثار التدريب بينها تماما مثل الأواني المستطرقة. وكـذلك علينـا أن نعى أن التغيـيرات الكـبرى لـن تتحقـق إذا كـان أصـحاب القـرارات بشـأنها أفـرادا ذوى توجهات متعددة. فالتفاعلات والمناقشات الكثيرة ومتعددة الأطراف كثيرا مـا تكـون فى غـير صالح نجاح التغييرات الكبرى.

ولكى نزيد من التفاعلات الإيجابية البناءة ونقلل من التـداخلات والتفـاعلات السـلبية بـين المجموعـات والأقسـام المختلفـة فى المنظمـة، ولـكى نحـافظ عـلى قـوة الـدفع مرتفعـة لاستكمال التغيير بنجاح، فإن على قادة التغيير فى تلك الخطوة أن يقوموا بما يلي:

أ - إرشاد فرق التغيير فى الأقسام والوحدات المختلفـة، بحيـث يمكـن لتلـك الفـرق اتخـاذ قرارات تتسق مع الرؤية العامة للتغيير، بحيث تتآزر وتتكامـل كـل تلـك القـرارات ولا تكشف عن تضارب.

ب- حل الصراعات وتحديد الأولويات.

جـ- تقييم نتائج ما يتم من تقدم، وتنسيق الجهود المختلفة اللازمة لاستكمال المسيرة.

د- الاستمرار فى إزالة ما يستجد من عراقيل وصعوبات.

هـ- تعيين أحد مديرى التخطيط أو مدير تنفيذ برامج للمتابعة، والتأكد من أن جهود التغيير فى الأقسام والوحدات المختلفة تتم بشكل متكامل ومتسق مع الرؤية العامة للتغيير.

و- اتخاذ القرارات الصائبة فى الوقت المناسب.

(5) استمرار دعم الانخراط فى التغيير ومساندة القادة له

إن مرحلة ما بعد تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى للتغيير هى أكثر خطوات عملية التغيير حاجة إلى مساندة ودعم قادة التغيير للعاملين، والتواصل معهم وحثهم على الاستمرار. ولأن المديرين، يأخذون تعليماتهم ويتأثرون بقادتهم، فإنه إذا فقد القادة تركيزهم وقل اهتمامهم بما يتم من تغيير، فإن ذلك سوف ينسحب مباشرة على المديرين ويدركون منه أن الحاجة للتغيير والرغبة فى استمراره قد خمدت. وفيما يلى عدد من الاستراتيجيات التى تساعد على أن يظل القادة على درجة عالية من قوة الدفع ومساندة ما يتم من تغيير والرغبة فى استكماله:

أ - حافظ على أن يظل مستوى الشعور بإلحاحية التغيير مرتفعا، وذلك بالبحث عن أية أساليب جديدة تدعم بها حالة الشعور بالحاجة لاستمرار التغيير والرغبة فى تحقيق أهداف مستقبلية.

1- هل ما تم تحقيقه من مكاسب قصيرة المدى يمكن أن يستخدم لإيضاح الفوائد المتوقعة من التغيير الكلي؟

2- هل ما تم تحقيقه من تغيير حتى الآن يمكن أن يستخدم لتدعيم استمرار التغيير ودفع المنظمة فى الاتجاه الذى ننشده؟

ب- اجعل نتائج التغيير الذى تم أكثر وضوحا وقوة، وتذكر أن ما حققته من تقدم لن يعنى للعاملين شيئا إلا إذا عرفوا به ولمسوا آثاره مباشرة.

1- قم بعمليات تواصل واسعة النطاق ليعرف الجميع ما تم من تقدم ونتائج ما تحقق من تغيير.

2- قم ببعض الإجراءات الملموسة مثل الترقيات والمقابلات العامة والاحتفالات بما تم تحقيقه من تقدم.

جـ- أظهر الالتزام بالتغيير من خلال الأفعال وليس الأقوال فقط. فمن الضرورى تحويل الأقوال إلى أفعال يراها الآخرون، حتى يقتنعوا بما نريد. ويجب الحرص على أن تكون تلك الأفعال متسقة مع الرؤية العامة للتغيير.

1- توقف عن الإشارات والسلوكيات التى تذكر العاملين بالطرق القديمة فى الأداء، وقم بالسلوك الذى يعبر عن الطرق الجديدة وانقلها للآخرين.

2- اجعل الآخرين ينتبهون لمن تمت ترقيتهم نتيجة لجهودهم فى التغيير وركز الأضواء عليهم.

3- أكد فى كل لقاءاتك وأحاديثك مع الآخرين أهمية وضرورة السلوكيات المرغوبة لاستكمال التغيير.

4- عليك أن تعتمد فى توجيهك وإرشادك للآخرين، على ما يسمى بأسلوب النمذجة. ومعناه أنك بدلا من أن تقول للفرد افعل كذا وكذا قل له افعل مثلما يفعل فلان.

5- اجعل الفرد الأكثر التزاما وانخراطا فى التغيير يتولى تدريب واحتضان فرد آخر أقل منه مع التركيز على الجانب الأدائى (فكرة الأسطى والصبي).

د- تأكد أن أولئك الذين ينفذون التغيير لا يزالون على وعى كامل ومعرفة تامة بالهدف الأساسى للتغيير. فمن الضرورى من آن لآخر أن نذكر العاملين بذلك.

1- أجْرِ لقاءات موسعة مع المشاركين فى التغيير لمعرفة انطباعاتهم وآرائهم وقدم لهم العائد المناسب.

2- استفد من اللقاءات والمحادثات غير الرسمية، ولا تكتَفِ باللقاءات الرسمية.

هـ- اخلق مزيدا من الالتزام: وذلك بالتواصل مع الأفراد والجماعات الأساسية ذات الأهمية الخاصة فى عملية التغيير. ونقصد بهم أولئك الذين يمكنهم إما أن يساعدوا فى استمرار فعاليات التغيير، وإما أن يوقفوها ويؤثروا سلبيا فيها بشدة، على أن يراعى الآتي:

1- اجعل كل منهم يعلم جيدا ما تحقق من نجاح وما يواجهنا من تحديات.

2- انتهز أى فرصة لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم.

3- قم بإعداد وسائل القياس المناسبة لمتابعة جهود التغيير.

4- وضح أن عملاء المنظمة سعداء بما تم من تغيير.

5- وضح - معتمدا على مؤشرات كمية وكيفية- أن المنظمة حققت تقدما ملموسا.

و- تأكد من أن القيادات الوسطى تدعم التغيير: فإذا كانت عملية التغيير من ذلك النوع الذى يستغرق وقتا طويلا أو إذا كانت القيادات الوسطى فى المنظمة غير ملتزمة بشكل كافٍ فى عملية التغيير، فإن ذلك يشكل تهديدا كبيرا لنجاح التغيير. وبالتالى يجب الوعى التام بأهمية وخطورة دور هذا المستوى الأوسط من القادة والمديرين. وعليك هنا أن تجيب عن السؤالين الآتيين:

1- ما الأدوار المناسبة التى يمكن أن يقوم بها مديرو هذا المستوى، بحيث نجعلهم مشاركين فاعلين فى عملية التغيير؟

2- ما المعلومات التى يحتاجها هؤلاء المديرون لكى يمكنهم دفع عملية التغيير للأمام بشكل ملائم؟

ز- استمع جيدا لكل العاملين فى المنظمة: فجمع المعلومات من كل الأطراف وسماع كل وجهات النظر له دور حاسم فى مساعدتنا فى التعامل مع ما يواجه التغيير من صعوبات وعراقيل. وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما آراء وانطباعات العاملين عن التغيير؟

2- ما أهم المشاكل والصعوبات التى يتحدثون عنها؟

3- ما توقعاتهم من التغيير؟

4- ما الفوائد (الإيجابيات) والمخاطر (السلبيات) التى يرونها فيما تم من تغيير؟

5- إلى من يلجَئون للحصول على المعلومات وممن يستوثقون من صحتها؟

ح- قم بعمل تقييم لمدى فاعلية عمليات التواصل الخاصة بالتغيير: وتكمن أهمية ذلك فى أنه الدرع الواقى من الشائعات والأكاذيب حول معدل التقدم الحادث فى المنظمة، وذلك كما يلي:

1- اجعل كبار القادة التنفيذين فى المنظمة وكذلك أعضاء فرق توجيه التغيير وإدارته يعقدون لقاءات موسعة مع أكبر أعداد ممكنة من العاملين وتعريفهم بما تم ووضعهم فى الصورة دائما.

2- أجْرِ بعض الأبحاث المسحية السريعة أو القصيرة مركزا على الجماعات المهمة.

3- تأكد أن معلومات وإدراكات القادة عن عملية التغيير لا تزال صادقة وواضحة.

ط- اجعل أعضاء فرق التوجيه يكشفون المشكلات على حقيقتها فى أرض الواقع؛ ذلك أنه من الأخطاء الشائعة أن يعتقد أعضاء فرق التوجيه أن المشكلات الموجودة قليلة وأن الأمور تسير على أحسن حال. فعادة ما يكون ذلك عكس

ما يراه العاملون فى الواقع. ولهذا فمـن الضرورى أن يتعـرف قـادة التغيـير مـن خـلال المعايشة الفعلية على مشكلات العاملين المشاركين فى التغيـير الواقعيـة بخصـوص كـل من:

1- معدل أو سرعة التغيير.

2- الاتجاهات نحو التغيير.

3- مستوى الدافعية.

4- المعتقدات حول المنظمة ومستوى دافعية القيادات.

ي- حافظ على استمرار مشاركتك الفعلية القوية فى جهود التغيير؛ فيجب عـلى القـادة أن يظلوا مهتمين جدا ومنهمكين فى جهود التغيير وأن يجعلوا ذلك واضحا للآخرين. ومـن الأساليب التى تكشف عن أن القادة لا يزالون ملتزمين بعملية التغيير ما يلي:

1- المشاركة فى كل المواقف والأحداث التواصلية.

2- الحرص على أن يكونوا أول الحاضرين فى جلسات التدريب.

3- عدم التغيب عن اجتماعات وجلسات ولقاءات فريق التغيـير الـرئيسى وأكـبر عـدد من العمال المشاركين.

4- تلقى تقارير دوريـة مـن فـرق التغيـير بهـدف المتابعـة والتواجـد الـدائم فى قلـب الأحداث.

النتائج

إذا كانت فرق التوجيه قد نجحت فى الحفاظ على قوى الدفع للتغيير، وحافظـت عـلى استمرار كل من القادة والعاملين فى المنظمة منخرطين وملتزمين بجهـود التغيـير، فيجـب أن نرى العلامات والمؤشرات التالية الدالة على حدوث تقدم فى مسار عملية التغيير:

1- إعادة تنشيط عملية التغيير والإيمان بها، بحيث يسود المنظمة منـاخ عـام مـن الفـرح والسعادة بما تحقق من إنجاز وتفاؤل بما هو قادم.

2- انضمام أفراد جدد للمساعدة فى جهود التغيـير وزيـادة فى عطـاء ومشـاركة مـن كـانوا يساعدون من قبل.

3- تبدى القيادة العليا والرؤساء فى المنظمة مزيدا من القيادة الداعمـة للتغيـير، ويبـدون انخراطا ومشاركة أقوى فى جهود التغيير.

4- مزيدا من التركيز القوى والمستمر على تحقيق مستوى أداء أعلى ونجاح أفضل.

5- تحديد واضح ودقيق لأولويات التغيير فى المرحلة التالية.

الخطوة الثامنة: تدعيم التغيير ومساندته

دائما ما يقف القديم عائقا أمام الجديد، فللأشياء التقليدية الشائعة قوة كبرى تقف حائلا أمام أية محاولة لتجديدها أو تغييرها. لذلك فلن يكون لما أجريناه من تغيير أثر فعال فى المنظمة، إلا إذا نجحنا فى جعله متغلغلا بقوة، وأن يصبح جزءا لا يتجزأ من نسيج المنظمة وثقافتها، وليس مجرد شيء جديد مضاف إلى الكيان القديم. أى لا بد أن يصبح هذا التغيير جزءا من صميم هيكل المنظمة وعملياتها الأساسية.

هدف الخطوة

بعد أن نجحنا فى تحقيق بعض التقدم فى مسيرة التغيير وحققنا بعض الإيجابيات والمكاسب قصيرة المدى، وبعد أن تمكنا من الاحتفاظ بقوة الدفع لاستمرار التغيير واستكمال باقى خطواته، فإننا نصبح فى حاجة ماسة إلى أن ندمج تلك السلوكيات الجديدة فى نسيج المنظمة، ندمجها فيها دمجا بحيث تصبح جزءا من تكوينها. والواقع أنه من الصعب أن يتم ذلك إلا إذا جعلنا تلك المستجدات محل دعم قوى لكى تتناغم مع ثقافة المنظمة. وأولى خطوات النجاح فى عمل هذه الدمج، هى أن يكون قادة المنظمة هم النموذج والقدوة فى تبنى هذا السلوك الجديد واتخاذ قراراتهم على هداه، وأن يقدموا كل دعم ممكن للآخرين ممن ينهجون هذا النهج ويتمسكون بهذا الجديد الناتج عن التغيير.

الإجراءات

لا بد لتدعيم وترسيخ آثار التغيير ومترتباته ومساندتها لجعلها دائمة ومستمرة، أن تصبح جزءا لا يتجزأ من الأنساق الرسمية وغير الرسمية للمنظمة والأداء والعادات التى تشكل ثقافة المنظمة. وهناك مجموعة العوامل التى تساعد على تحقيق ذلك وهي:

1- اجعل لتلك السلوكيات الجديدة آثارا إيجابية واضحة وملموسة يدركها الجميع وافعل ذلك بأسرع ما يمكن، فلا يكون هناك فرق زمنى بين السلوك الجديد وآثاره الإيجابية.
2- اشرح للعاملين كيف أدى التغيير إلى التحسن والتقدم فى المنظمة، ولماذا لم تعد طرق وأساليب الأداء القديمة (ما قبل التغيير) صالحة وملائمة.
3- دعم الأداءات التى تجعل هذا التغيير ومترتباته قائما ومستمرا.
4- تأكد من أن قيادات المنظمة يسلكون ويدعمون تلك السلوكيات الجديدة.
5- أجْر ما تراه ضروريّا من إعادة تنظيم فى المنظمة (تنقلات وترقيات..الخ).

وفيما يلى المناطق أو الأقسام أو المكونات المهمة التى يجب التركيز عليها فى المنظمة لضمان استمرار ودوام آثار التغيير ونتائجه:

أ - الأنساق الإدارية

1- الأقسام والأدوار والمسئوليات.

2- الأهداف والأداء.

3- نظم المعلومات.

4- العمليات الإدارية.

ب- البنية التنظيمية

1- قواعد التوظيف.

2- التوجيه والتعلم والتدريب.

3- وضع الأهداف.

4- قواعد تقييم الأداء.

5- قواعد المكافآت والحوافز.

6- عمليات التواصل.

جـ- الممارسات والأنشطة غير الرسمية

1- النصح والتوجيه والمشورة بشكل ودى غير رسمي.

2- اللقاءات الاجتماعية الودية.

3- التقدير غير الرسمي.

4- الأندية والخدمات الاجتماعية.

ونعرض فيما يلى - ببعض التفصيل - للعوامل الخمسة السابق الإشارة إليها كوسائل لتدعيم بقاء ما تم من تغيير وترسيخه وجعله جزءا من نسيج المنظمة.

(1) تحقيق نتائج إيجابية ملحوظة بأقصى سرعة ممكنة

كما هو واضح، فإن ذلك الجزء من الخطوة الثامنة يرتبط ارتباطا وثيقا بالخطوة السادسة (تحقيق مكاسب قصيرة المدى للتغيير). فمن الضرورى أن يكون للسلوكيات الجديدة الناشئة عن التغيير آثار ونتائج إيجابية ملموسة، وأن تستمر لبعض الوقت أثناء التغيير وبعده. فتلك النتائج الإيجابية هى الدليل القاطع على أن للتغيير أثرا فعالا على الجوانب المختلفة فى المنظمة وأن تلك السلوكيات أو الحالة الجديدة أكفأ وأحسن بكثير من الحالة القديمة.

وكما أشرنا، فإن تلك النتائج الإيجابية تصبح أكثر وضوحا ولفتا للأنظار إذا ظهرت فى شكل عيانى ملحوظ، مثل زيادة عدد عملاء المنظمة وزيادة استمرار تعاونهم معها، وانخفاض عدد شكاواهم وملاحظاتهم السلبية، وسهولة تبادل المعلومات داخل المنظمة. بمعنى زيادة كفاءة نسق تبادل المعلومات، بحيث يمكن لكل فرد الحصول على ما يلزمه من معلومات وبيانات ليقوم بعمله خير قيام، والعمل على تدعيم السلوكيات الإبداعية للعاملين..الخ، من نتائج ملموسة تثبت الأثر الإيجابى لما تم من تغيير.

(2) شرح وتفسير يوضح للجميع: لماذا أدى التغيير إلى ذلك؟ ولماذا هو مفيد؟ ولماذا لم تعد الطرق القديمة صالحة أو مناسبة للأداء؟

إن العاملين فى المنظمة فى حاجة إلى أن يعايشوا مباشرة (يروا رؤيا العين) ويفهموا العلاقة بين الممارسات الجديدة وتحسن الأداء، وذلك حتى يقتنعوا تماما بصحة ومصداقية التغييرات التى تمت، ويشعروا بالثقة والأمان وهم يتبنونها ويلتزمون بها ويسلكون فى ضوئها. فمن الضرورى أن نثبت للعاملين أن ممارساتهم الجديدة هى السبب وراء تلك النتائج الإيجابية. وبنفس القدر من الأهمية لا بد أن يفهموا ويقتنعوا بأن الممارسات القديمة لم تعد تتلاءم مع الثقافة الجديدة للمنظمة. فكل من العمل على تقوية الجديد وإضعاف القديم وفهم العاملين لذلك واقتناعهم به يجب أن يظل ماثلا فى عقول العاملين فى المنظمة وراسخا فى وجدانهم.

(3) دعم كل الممارسات التى تجعل الآثار الإيجابية للتغيير قائمة ومستمرة

حتى يصبح هذا التغيير ثابتا ودائما، فإن الممارسات التى تدعمه يجب أن تلقى كل الدعم من قادة المنظمة ونظمها الإدارية وبنيتها الأساسية. وهذا الدعم من المفروض أن يكون قد بدأ منذ خطوات سابقة من خطوات التغيير كما يلي:

أ - فى الخطوة الخامسة: غير الأنساق الإدارية والبنية الأساسية إذا كان ذلك من شأنه إزالة أى عقبات أو عراقيل شديدة تقف أمام عملية التغيير.

ب- فى الخطوة السادسة: أوضح للعاملين الآثار الإيجابية للتغيير فى صورة واضحة وملموسة وفى الوقت المناسب.

جـ- فى الخطوة السابعة: كثف من جهودك لتغيير ما يوجد فى المنظمة من تعارض بين مختلف الأنساق والهياكل التى لا تتفق مع الرؤية.

وعلينا فى تلك الخطوة الثامنة أن نستمر فى ذلك، ونتأكد أن ما تم مـن تغيـير والنتـائج التى ترتبت عليه تتوافق مع أنساق المنظمـة وهياكلهـا. وبالإضـافة إلى ذلـك اجعـل الأفـراد الذين ساهموا فى تلـك الممارسـات الجديـدة وكـانوا مـن أسـباب نجاحهـا ينقلـون خـبراتهم الإيجابية للآخرين، حتى يصبح هذا التغيير متغلغلا فى كل ركن فى المنظمة، ولـدى كـل فـرد من أفرادها.

(4) إعداد وسائل اتصال يمكن من خلالها أن تقوم قيادة المنظمة بتدعيم التغيير وما ترتب عليه من نتائج

عندما تصل جهود التغيير إلى نهايتها فعلينا الحرص على أن يظـل التغيـير محـل دعـم وتشـجيع قـادة المنظمـة، وأن يكونـوا - فى الوقـت ذاتـه- قـدوة ونموذجـا لتلـك الممارسـات الجديـدة. إن قـادة المسـتقبل وقـادة مـا بعـد التغيـير يجـب أن يكونـوا متحمسـين لتلـك الممارسات الجديدة وللقيم التى تنسجم مع الرؤية المستحدثة فى المنظمة، ولأية مهـارات أو خبرات من شأنها تثبيت دعائم ما تم من تغيير.

ولكى نتأكد من أن القيادة الجديدة لـن تهـدم مـا بنينـاه، وأنهـا سـوف تقـف بجانبـه مساندة ومؤيدة، احصل على إجابات عن الأسئلة التالية:

أ - ما المعايير التى تم على أساسها اختيار هؤلاء القادة الجدد؟

ب- هل القيم الجديدة الناشئة بعد التغيير قد وصلت إلى هؤلاء القادة؟ وكيف؟

ج- ما السـلوكيات التـى إذا قـام بهـا هـؤلاء القـادة فإنهـا سـوق تلقـى التقـدير والـدعم، والسلوكيات الأخرى التى ستكون محل رفض واعتراض العاملين؟

د- ما الظروف المتاحة لهؤلاء القادة الجدد لكى يمارسوا من خلالها تلك السلوكيات؟

فـإذا تبـين أن هـؤلاء القـادة لم يـتم اختيـارهم بحـرص وبشـكل ملائـم وعـلى أسـس موضوعية تتسق مع ما تم من تغيير، فإن بقاءهم فى مراكزهم يهدد كل ما أنجزناه، بل وقد تنهار كل جهود التغيير التى قمنا بها، وتنشأ حالـة مـن الـرفض والصراع بـين قـادة المنظمـة والعاملين فيها. وبالتالى من الضرورى استبعاد أية قيادة جديدة لا تتسق قيمهـا رؤيتهـا مـع رؤية ما تم من تغيير.

ولكى تزيد من فرص نجاح القيـادات الجديـدة، ضـع فى الاعتبـار الإجابـة عـن الأسـئلة التالية:

أ - ما مستوى التدريب الذى حصل عليه هؤلاء القادة الجدد؟

ب- إلى أى مدى سوف يقوم زملاؤهم بالتعاون معهم ودعمهم؟

جـ- ما الأنشطة غير الرسمية واللقـاءات ذات الطـابع الاجتماعـي غـير الرسـمي والعـادات والتقاليد الراسخة فى المنظمة التى يمكننا الاعتماد عليها واستخدامها كوسيلة لاسـتبعاد هؤلاء القادة الجدد الذين لا يقتنعون أو يتبنون ما تم من تغيير ومترتباته؟

د- هل يتم اتخاذ القرارات فى المنظمة فى ظروف أو مواقف يصعب لهؤلاء القـادة الجـدد الوصول إليها؟

(5) قم بالتغييرات اللازمة لاستمرار دوام التغيير وبقاء آثاره

لا شك أن ما تم من تغيير فى المنظمة يتطلب من العاملين أن يغيروا مـن سـلوكهم. إلا أن بعض الأفراد لا يقدر على ذلك، وهذا شيء طبيعـي، فلـيس كـل الأفـراد قـادرين عـلى أن يغيروا سلوكهم، ليتوافقوا مع ظـروف جديـدة. وأول تصرف ينبغـي القيـام بـه فى مثـل تلـك الظروف، هو أن نعطى لهؤلاء الأفراد فرصة لتغيير سلوكهم ونوضح لهم ذلك ونعطيهم مهلة محددة الوقت ونشرح لهم بوضـوح مـا نتوقعـه مـنهم ومـا يجـب أن يفعلـوه حتـى يثبتـوا بالفعل أنهم قد تغيروا.

أما إذا كانت عدم قدرتهم على التغيير هذه راجعة إلى نقص فى المعارف أو القدرات أو المهارات، فيجب أن يتعرضوا لبرنامج تدريبى ملائم لذلك. وإذا لم يحدث التغيـير أيضـا بعـد البرنامج التدريبي، فيتم التعامل معهم بشفقة واحترام ونعرض علـيهم بـدائل مهـام أخـرى. وإذا لم يكن هذا متاحا، فابذل ما فى وسعك لمساعدتهم فى العمل فى مكـان آخـر، أو وظيفـة أخرى فى منظمة أخرى.

النتائج

عندما يصبح التغيير، وما نتج عنه من آثار جزءا لا يتجزأ من كيان المنظمة، فإننا سنرى ونشعر بذلك. وإذا كنا قد مارسـنا الخطـوات الـثماني للتغيـير بنجـاح وكفـاءة، وتـم بالفعـل استيعاب آثار ومترتبـات التغيـير، بحيـث أصبحت متغلغلـة فى نسـيج المنظمـة، فإننـا نـرى المؤشرات التالية بوضوح:

1- تختار المنظمة قادتها ممن يتبنـون تلـك السـلوكيات الجديـدة ويشـجعونها، ويمثلـون نماذج تحتذى فى هذا الخصوص.

2- تدمج المنظمة تلك السلوكيات الجديدة (نتائج التغيير) فى نسق أدائهـا، بحيـث نكـون بصدد ثقافة عامة جديدة تختلف عما كان عليه الوضع قبل التغيير.

3- يكون لدى قوة العمل فى المنظمة القدرة والدافعية لإنجاز ما تهـدف إلى تحقيقـه مـن نتائج، وتزيد قدرتها على إدارة الوضع الجديد بكفاءة واقتدار.

4- تصبح نظم الإدارة فى المنظمة قادرة على تقييم ودعم ومكافأة السلوكيات الجديدة.

الخطوة التاسعة: التقييم النهائى للاستعداد للتغيير

هدف الخطوة

هل منظمتك مستعدة للتغيير ومهيأة له؟ وما القضايا والمشكلات التى سوف تواجههـا وتتعامل معها فى المرحلة الأولى من التغيير (أى الخطـوات الـثلاث الأولى) عنـدما تسـعى إلى بناء وتكوين مناخ عام يتقبل التغيير، وعندما تكون فى حاجة إلى طاقة وقوة دفع عالية لدى العاملين للتغلب على المقاومة للتغيير التـى تكشـف عـن نفسـها فى الخـوف والغضـب مـن التغيير والرضا عن الوضع القائم؟ وما هى القضايا والمشكلات الخاصـة بالمرحلـة الثانيـة (أى الخطـوات 4، 5، 6) عنـدما تكـون فى حاجـة إلى أن تجعـل قيـادة المنظمـة تحـث العـاملين وتشجعهم على التغيير، وتنخرط معهم فى هذا التوجـه؟ ومـا القضـايا والمشـكلات التـى قـد تواجهها فى المرحلة الثالثة (الخطوتان7، 8) عندما تنفـذ التغيـير وتسـعى إلى جعلـه جـزءا لا يتجزأ من نسيج المنظمة وثقافتها وأسلوبها فى الأداء؟

إن الإجابات الواضحة والمحددة عن مثل تلك الأسئلة هى أمـر بـالغ الأهميـة، بحيـث يمكننا أن ننفذ التغيير بنجاح، ونحقق المكاسب المرجوة منه.

وربما يبدو غريبا أو غير منطقى أن نضع هذه الخطوة فى نهاية الدليل، ولم نجعلها أول خطوة فيه. والواقع أن الذى دعانا إلى ذلك هو قناعتنا التامة، بأنه دون فهم واضـح ودقيـق كل المفاهيم والمناحي التى عرضنا لها فى الخطوات الـثماني السـابقة، ودون أن نـرى ونفهـم كيف تحدث عملية التغيير فى كل خطوة منها، وأثر ذلك على عمليـة التغيـير برمتهـا، نقـول إنه بدون فهم كل ذلك جيدا، فإننا لن نستطيع أن نفهم جيدا ونستوعب بشكل كامل كيف نقوم بتقدير وقياس صحيح لمدى استعداد المنظمة للتغيير. وبالتالى يكون عرض هذا الفصل بعد الحديث عن الخطوات الثماني، أمرا منطقيّا وصحيحا.

الإجراءات

تتمثل العناصر الأربعة الأساسية التى تحكم تقدير وقياس مـدى اسـتعداد أى منظمـة للتغيير فيما يلي:

(1) استكشاف عام لأحوال المنظمة

لا نستطيع أن نبدأ فى إجراء أى تغيير دون أن نتعرف بشكل عام على واقع المنظمة، والمناخ العام الداخلي السائد فيها. فلا بد من جمع كل ما نستطيع من معلومات عن الوضع الداخلي للمنظمة. ويجب الحرص على تعدد وتنوع المصادر التى نحصل منها على تلك المعلومات حتى نضمن صدقها، وتكون مقنعة لإدارة المنظمة عندما نعرضها عليها ونتناقش حول دلالاتها وأهميتها.

والشيء الضرورى جدا الذى يجب ألا ننساه هو أن تقدير مدى استعداد المنظمة للتغيير هو إعداد تصور شامل وموضوعي عما يفكر فيه العاملون عن المنظمة أو يعتقدونه، وليس عما هو موجود بالفعل. أى تصور إدراكى لما هو موجود، وليس لما هو موجود فى ذاته، تصور لإدراكات العاملين للمنظمة وما يحدث فيها. ولهذا فنحن لا يجب أن نقول: "إن تقديرنا وقياسنا يشير إلى كذا"، بل نقول "من قابلناهم وسألناهم قالوا أو رأوا كذا".

(2) حدد صعوبات ومعوقات التغيير الموجودة

يجب أن يكون أول ما نهتم به فى أى عملية تغيير، هو أن نحدد المعوقات الثقافية التى تواجه التغيير. وكلما كان تحديدنا لتلك المعوقات مبكرا، زادت فرصتنا فى معرفة أسبابها الحقيقية، وأنسب أساليب التعامل معها. فالوقت والجهد اللازم للتعامل مع مختلف الصعوبات والمشكلات فى البداية، يكون أقل بكثير بالمقارنة إذا تم تجاهلها وتركها للتعامل معها فى مرحلة تالية.

بمعنى آخر: أنه من الضرورى تحديد الصعوبات والمعوقات التى تقف فى سبيل التغيير، والتعامل معها مبكرا وعدم تركها، أو تأجيل التعامل معها حتى لا تتفاقم.

(3) تكلم مع العاملين فى المنظمة

يجب الحديث مع العاملين فى المنظمة وبخاصة ممن يعملون فى المستويات الوظيفية المنخفضة. فهؤلاء عادة يعرفون الكثير - مقارنة بالرؤساء والقادة- عن الاحتياجات والمشكلات الواقعية وأنسب طرق حلها والتعامل معها، ذلك لأنهم يعايشون ذلك يوميا وبشكل مباشر.

ومن المهم أن يعرف قادة المنظمة كيف يفكر ويشعر ويعمل هؤلاء العاملون البسطاء وماذا يريدون، وطبيعة الأسلوب الذى يأملون أن يؤدوا به أعمالهم. فتلك المعلومات ضرورية للقادة، قبل أن يقرروا ما يجب أن يتغير وكيف.

(4) كن متوقعا ومستعدا لمن سيرفضون التغيير أو يقاومونه

علينا ألا ننسى أن مقاومة التغيير والخوف منه أمر حتمى وطبيعي، وبالتالى فعلينا أن نعد الخطط المناسبة للتغلب على خوف وغضب البعض من التغيير، وتبريره ورضاه بواقعه الحالي. والخطة المناسبة والفعالة هنا هى القادرة على رفع مستوى دافعية الأفراد للتغيير، وتنهض تلك الخطة على أساس معرفة دقيقة لواقع المنظمة والمصادر الداخلية التى ستقاوم التغيير، وأسباب ومبررات تلك المقاومة والرفض، وكيفية التعامل مع كل مصدر من تلك المصادر بجدية.

تلك هى إذن العناصر الأربعة الأساسية التى يجب مراعاتها عند تقديرنا وقياسنا لمدى استعداد أى منظمة للتغيير. وبناء على ذلك، فإن فهمنا الدقيق لإدراكات كل من العاملين، والمديرين، والقادة، عن منظمتهم، ومدى تقارب تلك الإدراكات مع الواقع الفعلى للمنظمة، أمر حاسم فى أى عملية تغيير. فأسلوب تعاملنا مع أى مشكلة وقدرتنا على حلها يتوقف على ما إذا كانت مشكلة واقعية حقيقية، أم نشأت نتيجة إدراك خاطئ وسوء فهم، أم راجعة إلى سبب آخر.

إن تقديرنا لمدى استعداد المنظمة للتغيير، يجب أن يمكننا من تقدير واقع المنظمة الحالي، وأيضا أهم الأشياء التى تمثل تهديدا للتغيير عبر خطواته الثماني، ولهذا يجب أن نجرى هذا التقدير عبر كل خطوات التغيير؛ لأن ذلك سيلقى الضوء على ما يمكن أن يهدد نجاحنا فى المرحلة التى نحن بصددها، وما يحتمل أيضا أن يهددنا فى مرحلة تالية، وبالتالى نستعد له مسبقا، بحيث يمكننا أن نتخلص أولا بأول من كل ما يمكن أن يهدد التغيير عبر مسيرته الطويلة.

وعندما تقيس الاستعداد للتغيير، حدد بدقة الخطوة التى توجد فيها الآن، أى موقعك بالضبط على متصل عملية التغيير. فإذا كنت - مثلا- لا تزال فى مرحلة الاستعداد لبدء التغيير، فيجب أن يكون تركيزك وأنت تقدر مدى استعداد المنظمة لهذا التغيير منصبّا على الخطوات التى تمثل المرحلة الأولى للتغيير (أى مرحلة تهيئة المناخ الملائم للتغيير والتى تشمل الخطوات 1، 2، 3)، وكلما تقدمت للأمام، يتضمن تقديرك الخطوات فى المرحلتين الثانية والثالثة.

وعلينا أن نتذكر أنه مهما تقدمنا فى عملية التغيير وقطعنا فيها شوطا طويلا، فسوف نظل فى حاجة إلى استكشاف الحالة العامة للعاملين فى المنظمة، خصوصا فيما يتعلق بمستوى طاقتهم ودافعيتهم حيال ما يقومون به من تغيير.

وأخيرا نؤكد على أن هذا التقدير لمدى تهيؤ المنظمة واستعدادها للتغيير، ليس شيئا ثابتا أو جامدا، بل يمكن أن تعدل فيه حسبما ترى، وأن تعدل فى بنوده، أو تضيف إليها وتحذف منها بما يحقق أغراضك.

الأفكار الأخيرة لهذا الدليل

الهدف من هذا "الدليل الميداني" هو مساعدة الأفراد الذين يريدون إجراء تغيير فى منظمتهم فى ضوء المنحى الذين ينظر للتغيير باعتباره عملية تتضمن ثماني خطوات متفاعلة، حيث يقدم هذا الدليل عددا من الممارسات العملية والأدوات ووسائل القياس التى تم التحقق من كفاءتها وفائدتها فى هذا الشأن.

و يتمثل الأمر المهم فى أنه يجب أن نكون على وعى تام بأن نجاح أى عملية تغيير ليس متوقفا على المنحى المستخدم، ولا على الممارسات العملية وأدوات القياس، بل يتوقف على مدى دافعية من يتولون هذا التغيير، ورغبتهم الحقيقية فى نجاحه. فبدون تلك الرغبة الشديدة، والتى تكشف عن نفسها فيما أسميناه زيادة الشعور بالحاجة المُلِحة للتغيير، فإن أى جهود للتغيير لن يكون مصيرها النجاح المنشود.

وفى كلمات بسيطة وواضحة يمكننا القول إنه بدون الشعور بالحاجة للتغيير، وما يتولد عنها من انفعال وطاقة تدفع للتغيير، فإن ما يبذل من جهد فى أى خطوة تالية – سواء فى تكوين فرق توجيه التغيير أو صياغة الرؤية أو التواصل أو التمكين من الفعل– لن يكون له الأثر المتوقع الذى نسعى للوصول إليه. فحجر الزاوية، وأهم عنصر لنجاح التغيير هو الخطوة الأساسية (الخطوة الأولى)، والتى تتمثل فى وجود رغبة عارمة، وإدراك قوى لدى الجميع بحاجتهم وحاجة منظمتهم للتغيير.

فإذا لم تكن الخطوات الأولى قوية، وتمثل أساسا ملائما للتغيير، فإن الخطوتين الأخيرتين لن تتسما بالفاعلية والقوة ولن تحققا الهدف منهما. فإذا لم يكن قادة التغيير ملتزمين غاية الالتزام ومنخرطين تماما فى عملية التغيير، فإن رسائلهم الاتصالية للعاملين بالالتزام بالتغيير لن يكون لها إلا أثر محدود، وبالتالى يصبح احتمال نجاح التغيير احتمالا ضعيفا للغاية. فإذا كان نجاح التغيير أمرا شاقا ويتطلب الجهد والعرق، حتى وإن كانت قيادة المنظمة تدعمه وتقف وراءه بكل قوتها، فإنه يصبح مستحيلا إذا لم تكن هناك قيادة مقتنعة بهذا التغيير ومساندة له وملتزمة به.

ومنذ تأليفنا لكتاب "جوهر التغيير" أنا وجون كوتر Koter تقابلت مع آلاف المديرين وقادة المنظمات فى مختلف دول العالم، سواء قادة منظمات القطاع العام

أو القطاع الخاص، وتناقشنا حول رأيهم وانطباعاتهم بخصوص إجراءات التغيير وفق منحى الخطوات الثماني، وخبراتهم وخبرة منظماتهم فى ذلك. وفى كل مرة كنت أسأل من أقابله من هؤلاء القادة والمديرين السؤال التالي: عد بذاكرتك إلى اللحظة التى أدركت فيها أن جهود التغيير التى تقوم بها فى منظمتك قد نجحت أو فى سبيلها للنجاح، وحدد لى ما كنت تفكر فيه بالضبط فى تلك اللحظة: ما كنت تشعر به، هل كنت تشعر بالمتعة وبالفخر؟.

كانت إجابة الغالبية العظمى منهم عن سؤالي هذا أن مشاعرهم فى تلك اللحظة كانت مزيجا من الانفعالات السارة والدافعية المرتفعة. والواقع أن هذا هو بالضبط جوهر نجاح أى تغيير. فالرغبة الشديدة والطاقة العالية الدافعة باستمرار لنجاح التغيير هى جوهر التغيير. ولذا فلكي تنجح جهود التغيير، فعليك – كقائد لهذا التغيير أو المنظمة التى يتم فيها – أن تحرص كل الحرص على تكوين مناخ من الشعور بالحاجة للتغيير والطاقة الدافعة له، ثم انشر بعد ذلك رؤيتك للتغيير، بحيث يعلمها الجميع فى المنظمة.

إن هذا "الدليل الميداني" قد خطا خطوة للأمام بعرضه للخطوات الثماني، والقصص الواقعية الخاصة ببعض جوانب عملية التغيير، بشكل يسمح بالتطبيق العملي على أرض الواقع، فهو بمثابة كشاف يساعدك فى إجراء عملية التغيير بوضوح، ويقدم لك المفاهيم والوسائل وأدوات القياس التى تساعدك على تحقيق هذا الهدف. فباستخدامك لهذا الدليل يمكنك أن تحدد بدقة ما إذا كانت درجة الشعور بالحاجة للتغيير فى المنظمة كافية وملائمة للشروع فى إجرائه أو لا، ويمكنك أن تضع خطة تواصلية واضحة وسهلة تخاطب بها عقول وقلوب العاملين فى منظمتك، وتوصل لهم من خلالها رؤية التغيير. وفوق ذلك يمكنك أيضا لا مجرد تحديد المكاسب المباشرة أو قصيرة المدى للتغيير، بل يقدم لك من الأدوات ما يساعدك على استكمال جهود التغيير، لتتحول تلك المكاسب البسيطة المباشرة أو قصيرة المدى إلى مكاسب وفوائد كبيرة وراسخة ودائمة للمنظمة، وللعاملين فيها. وأخيرا، فإن فهمك العميق لمنحى الخطوات الثماني يسمح لك بأن تعتمد عليه كإطار عمل للتعامل مع منظمتك ككل أثناء قيامك بالتغيير.

إن أمكنك كقائد للمنظمة استيعاب هذا الدليل جيدا واتخذته إطار عمل وهاديا يرشدك فى عملية التغيير، فسوف يمكنك أن تجعل كل فرد فى منظمتك يرى ويشعر بفوائد التغيير المرتقب والذى تأمل فى تنفيذه، وسوف يجعلك قادرا على أن تجعل الجميع فى المنظمة يتحدثون نفس اللغة، ويلتفون حول رؤية وهدف واحد، لا

أن تجرى التغيير فى منظمة تتضمن شتاتا من المجموعات لكل منها رؤيتها وأهدافها.

أليس شيئا رائعا أن تشترك فى الرؤية، وتتفق مع فريق توجيه التغيير فى منظمتك فى فهمك لمتضمنات التغيير وأهدافه وكيفية تنفيذه؟ إن هذا الدليل يساعدك تماما فى تحقيق ذلك. استخدم ما ورد فيه من أدوات ووسائل وإرشادات واقتراحات ولوحات تصويرية ووسائل قياس...الخ لتكون دليلك الخاص وإطار عملك الذى يناسب عملية التغيير فى منظمتك. كن جريئا مقداما، ولا تلتزم حرفيا بما ورد فى هذا الدليل لتجعل العاملين معك يرون ويدركون حاجاتهم وحاجة منظمتهم للتغيير، وماذا يحدث عندما يواجه العاملون صعوبات وعراقيل تحول بينهم وبين الاستمرار فى التغيير، وخطورة توقف التغيير فور قطف أول ثماره وجني فوائده المباشرة السريعة، وأن التغيير ينجح إذا تم الاعتراف بجهود العاملين القائمين عليه ومكافأتهم على ذلك.. الخ. إن التغيير عمل شاق. واستخدامك لهذا الدليل كإطار عمل يساعدك على احتمالية نجاح هذا العمل الشاق، والوصول إلى الأهداف المأمولة التى تسعى إليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1- إبراهيم شوقى عبد الحميد (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

2- أحمد سيد مصطفى (1994) إدارة التغيير فى مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية. آفاق اقتصادية. العدد 57 – 58، يناير- أبريل.

3- أحمد سيد مصطفى (1995). إدارة التغيير: دواعيه، محاوره، وسرعته. المؤتمر السنوى الخامس لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: 7-9 نوفمبر 1995.

4- أحمد سيد مصطفى (1996). دليل المدير العربى إلى الأيزو 9000. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5- أحمد سيد مصطفى (2004"أ"). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

6- أحمد سيد مصطفى (2004 "ب"). المدير فى عالم متغير. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

7- أحمد سيد مصطفى (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس فى العمل. القاهرة: المؤلف أحمد سيد مصطفى.

8- أيمن عامر (2003). الحل الإبداعى للمشكلات بين الوعى والأسلوب. القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب.

9- أيمن عامر (2005). مهارات الإبداع وحل المشكلات فى : عبد الحليم محمود السيد ومحمد مهران رشوان (محرر). التفكير العلمى : الأسس والمهارات. القاهرة : كلية الآداب، جامعة القاهرة.

10- بول هيرست وجراهام طومبسون (2001). ما العولمة : الاقتصاد العالمى وإمكانات التحكم. ترجمة: فالح عبد الجبار. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، العدد 273.

11- جيمس هيجنز (2004). 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية. الطبعة الثانية. ترجمة : اصدارات بميك بإشراف عبد الرحمن توفيق. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدراة بميك.

12- جين سميث (2006). تحفيز الأفراد. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع

13- حازم الببلاوى (1992). التغيير من أجل الاستقرار. القاهرة : دار الشروق.

14- دان كوهين (2010). أسس التغيير التنظيمى : دليل عملى ميدانى. أساليب وأدوات إدارة التغيير فى المنظمات. ترجمة : معتز سيد عبدالله. القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

15- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين (1994 "أ"). اكتشاف وتطوير الإبداع. سلسلة جسر المعلومات الإدارية، العدد 4. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاد الإدارى وشكاوى المواطنين.

16- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين. (1994"ب"). خمسة عشر تدريباً لاكتشاف وتطوير الإبداع. سلسلة جسر المعلومات الإدارية. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى.

17- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين (1995 "أ"). إدارة التغيير : مهارات التنفيذ. سلسلة جسر المعلومات. الكويت : ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين.

18- ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى (1995"ب"). كيفية تطوير الرؤية. سلسلة جسر المعلومات الإدارية، العدد 3. الطبعة الثانية. الكويت: مجلس الوزراء، ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى وشكاوى المواطنين.

19- ديوان الخدمة المدنية (1995 "ج"). كيف تنمى الدافعية عند العاملين. سلسلة جسر المعلومات. الطبعة الثانية. الكويت: ديوان متابعة أعمال الجهاز الإدارى بمجلس الوزراء.

20- ديوان الخدمة المدنية (2000). إدارة التغيير. سلسلة جسر المعلومات. العدد 54. الكويت : ديوان الخدمة المدنية.

21- ديوان الخدمة المدنية (2003). مهارات المدير فى المقابلات. سلسلة جسر المعلومات. العدد 91. الكويت : ديوان الخدمة المدنية.

22- روبنسون، جانيسن وروبنسون، جيمس (1998). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة إصدارات بميل بإشراف عبد الرحمن توفيق. القاهرة: سلسلة إصدارات بميل.

23- زين العابدين درويش (1983). تنمية الإبداع : منهجه وتطبيقه. القاهرة : دار المعارف بمصر.

24- سيد الهوارى (2005"أ"). القائد التحويلى وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره فى التغيير. القاهرة: المؤلف سيد الهوارى

25- سيد الهوارى (2005 "ب"). خصائص منظمة القرن الـ 21 وخصائص حكومة القرن الـ 21. القاهرة: المؤلف سيد الهواري.

26- السيد عليوة (2002). مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي. القاهرة: مركز القرار للاستشارات.

27- سيد محمد جاد الرب (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. القاهرة: مطبقة العشري.

28- شاكر عبد الحميد (1989). الطفولة والإبداع (الجزء الثانى). الكويت : الجمعية الوطنية لتقدم الطفولة العربية.

29- شاكر عبد الحميد (1995). الاكتشاف وتنمية المواهب. القاهرة : الهيئة العامة لقصور الثقافة.

30- صفاء الأعسر (2000). الإبداع فى حل المشكلات. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

31- طريف شوقى فرج، وعبد المنعم شحاته محمود، وإبراهيم شوقى عبد الحميد (1996). علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

32- عبد الحليم محمود السيد (1979). علم النفس الاجتماعى والإعلام. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.

33- عبد الرحمن توفيق (1998). التغيير : أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. القاهرة : سلسلة إصدارات بميك.

34- عبد الرحمن توفيق (2004 "أ") تنمية التفكير الإبداعى للقيادات الإدارية. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

35- عبد الرحمن توفيق (2004 "ب"). التفكير الإبداعى وقرارات الإدارة العليا. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة : منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

36- عبد الرحمن توفيق (2006). أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. سلسلة المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة: منشورات بميك.

37- عبد الرحمن توفيق وليلى حسن القرشى (2006). كلنا مبدعون ولكـن. القـاهرة : مركـز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

38- عبد اللطيف محمد خليفة (1997). المعتقدات الخرافية الشائعة فى المجتمـع الكـويتى وعلاقاتها ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية. مجلة الآداب والعلـوم الإنسانية. مجلد 28، ص ص 79-155.

39- عبد اللطيـف محمـد خليفـة وعبـد المـنعم شـحاتة (1994). سـيكولوجية الاتجاهـات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

40- عبـد اللطيـف محمـد خليفـة ومعتـز سـيد عبدالـلــه (1995). الـدوافع والانفعـالات. الكويت : دار المنار الإسلامية.

41- على السلمي (1988). السلوك التنظيمي. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار غريـب للطباعـة والنشر والتوزيع.

42- على السلمي (2001).إدارة المـوارد البشريـة الاسـتراتيجة.القـاهرة: دار غريـب للطباعـة والنشر والتوزيع.

43- فؤاد القاضى (2006). السلوك التنظيمى والإدارة. القاهرة: المؤلف فؤاد القاضي.

44- فلاح محروت العنزى. علم النفس الاجتماعى. الطبعة الثالثة. الريـاض: مطـابع التقنيـة للأوفست.

45- مـاهر عمـر (1988). سـيكولوجية العلاقـات الاجتماعيـة. الإسـكندرية: دار المعرفـة الجامعية.

46- مايك بير (2006). إدارة التغيير والدخول. ترجمة : محمد رياض الأبرشى. بيروت: الحوار الثقافى.

47- محمد سـعيد فـرج (2002). خصوصـية الأسرة المصريـة أمـام العولمـة. في: أحمـد زايـد وأحمد مجد حجازى (محرر). الأسرة المصرية وتحديات العولمة. أعـمال الندوة السنوية التاسـعة لقسـم الاجـتماع بجامعـة القـاهرة: القـاهرة: منشورات مركز البحوث والدراسات الاجتماعيـة، كليـة الآداب، جامعـة القاهرة.

48- محي الـدين حسـين (1988). دراسـات فى الدافعيـة والـدوافع. القـاهرة : دار المعـارف بمصر.

49- معتز سيد عبد الـلـه (1990). المعارف والوجدان كمكونين أساسيين فى بناء الاتجاهـات النفسية. مجلة علم النفس. العدد 15، ص ص 94-119.

50- معتز سيد عبد اللـه (1997). التعصب : دراسة نفسية اجتماعية. الطبعة الثانية. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

51- معتز سيد عبد اللـه (1998). الحرب النفسية والشائعات. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

52- معتز سيد عبداللـه (2000 "أ"). دافعية الأفراد للانضمام للجماعة. في: معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث في علم النفس الاجتماعى والشخصية.المجلد الثالث.القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

53- معتز سيد عبداللـه (2000 "ب"). الدافعية. في: عبدالحليم محمود السيد وآخرون (محرر). علم النفس العام. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

54- معتز سيد عبد اللـه (قيد النشر "أ"). تطوير الذات، القاهرة : آفاق الإبداع للاستشارات النفسية والتدريب.

55- معتز سيد عبداللـه (قيد النشر"ب"). تنمية دافعية العاملين. القاهرة: آفاق الإبداع للإستشارات النفسية والتدريب.

56- معتز سيد عبداللـه (قيد النشر"ج"). السعادة النفسية لدى المواطنين العرب: مراجعة نقدية. القاهرة : آفاق الإبداع للإستشارات النفسية والتدريب.

57- معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (1996"أ") أبعاد نسق المعتقدات حول تدخين السجائر. فى : معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث فى علم النفس الاجتماعى والشخصية، المجلد الأول. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ص 3-70.

58- معتز سيد عبداللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (1996"ب"). المعتقدات حول تدخير السجائر واقترانها بكل من مركز التحكم والقلق. فى : معتز سيد عبداللـه (محرر). بحوث فى علم النفس الاجتماعى والشخصية. المجلد الأول. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص ص 74-135.

59- معتز سيد عبد اللـه وعبد اللطيف محمد خليفة (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

60- Berger, L A. & Sikora, M.J (1994). The change management handbook: A road map to corporate transformation. New York: Irwin professional publishing.

61- Bruce, A.(2003). How to motivate every employee : 24 proven tactics to spark productivity in the workplace. New York: McGraw-hill

62- Burnes, B. (2000). Managing change: A strategic approach to organizational dynamics. New York : Prentice-Hall.

63- Carnall, C. (1995). Managing Change in organizations London: Prentice-Hall.

64- Carnall, C. (1991). Managing change. London: routledge.

65- Clark, L. (1994). The essence of change. London : Prentice-Hall.

66- Cooksey, E.(2004).(Ed.). Managing change: A guide on how to manage change in an organization. www.oursouthwest.com.

67- Cummings, T.G.8 Worley, C.G. (1993). Organizational development and change (5th ed.). Minneapolis, MN: Addison: Wesley.

68- Deaux, & Wrightsman, (1988). Social psychology. California : Books-Cole Pub.com.

69- Froom,V(1995). Work and motivation .San Francisco: Jossy-Bass Publishers.

70- Galal, A.F. (2005) Negotiation Skills. Cairo; Pathways to Highest Education Project.

71- Gibson, E.V Billings, A. (2005). Big change at Best Buy: Working.

72- Goodman, M. (1995). Creative management. London : Prentice Hall.

73- Harding, P.(2004). Managing change: A guide on how to manage change in an organization. www.oursouthwest.com

74- Harvard Business Essentials (2003). Managing creativity and innovation. Bosten: Harvard Business School Press.

75- Heath, C. & Heath, D. (2010). Switch : How to change things when change is hard. New York : Broadway Books.

76- Hiatt, J. & Creasey, T. (2003). Change management : The people side of change. Colorado : Prosci Learning Center Publications.

77- Hitt, W.(1988). The Leader-manager. New York : Battelle press.

78- Kirkpatrick, D. (1985). How to manage change effectively. New York : Jossey-Bass.
79- Kotter, J. & Cohen, D. (2002). The heart of change. London : Routledge.
80- Kotter, J. & Cohen, D. (2012). The heart of change : Real-life stories of how people change their organization. New York : Harvard Business Press.
81- Kotter, J. (2012). Leading change. New York : Harvard Business Review Press.
82- Levy, A., & Merry, V. (1986). Organizational transformation approaches: Strategies and theory. New York: Harper & Row.
83- Lewin, K. (1951). Field theory in social sciences. New York :Harper.
84- Lippilt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). Planned change: A comparative. Study of principles and techniques. New York: Harcourt, Brace & World.
85- Manktelow, J. (2005). The mind tools e-book. www.mindtools.com.
86- Nickols, F. (2004). Meeting the challenge of the knowledge work. Distance Consulting LLC. 1-31.
87- Nickols, F. (2008). Change management 101 : A primer. Distance Consulting LLC. 1-12.
88- Nickols, F. (2010). Four change management strategies. Distance Consulting LLC.1-7.
89- Pooley, J. (2004). Energy and environmental management: Worst practice guide. www.oursouthwest.com.
90- Porras, J. I., & Silvers, R.C. (1991) Organizational development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51 – 78.
91- Robbins,S. & Langton.N. (2004).Fundamentals of organizational behaviour. Second ed.Toronto: Prentice-hall, Inc.
92- Rokeach, M. (1968). Beliefs, attitudes, and values : A theory of organization and change. San Francisco : Jossey Bass Publishers.
93- Tichy, N.M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics. New York: john Wiley & sons.

94- Vartiainen, M. Avallone, F. & Anderson, N (2000) (Eds.) Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

95- West, M. & Farr, J. (Eds.) (1989). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. New York : John Wiley & Sons.

96- Wilsin, D.C. (1992). A strategy of change. London: Routledge.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- www.tagheir.net/pen/tools/Books/taghyeer.doc.

- www.ar.wikipedia.org.

- www.dod.mil.comptrollr.